

Toimivan kehityskeskustelukäytännön luominen Lisäpalvelulle

Maija Nurminen

Tekijä(t) Maija Nurminen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Toimivan kehityskeskustelukäytännön luominen Lisäpalvelulle	Sivu- ja liitesivumäärä 35+21
<p>Opinnäytetyön aiheena on toimivan kehityskeskustelukäytännön luominen toimeksiantajayritykselle, Lisäpalvelulle, jolla ei ennestään ole käytössään kehityskeskustelujärjestelmää. Yrityksessä on käyty kehityskeskusteluja muutamia vuosia sitten, mutta sittemmin ne ovat jääneet pois johtuen toimivan kehityskeskustelujärjestelmän puuttumisesta.</p> <p>Kehityskeskustelujärjestelmän tarkoitus on parantaa toimeksiantoyrityksen henkilöstön työhyvinvointia, lisätä avoimuutta ja luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä, asettaa tavoitteet seuraavalle ajanjaksolle, tarkastella aiempien tavoitteiden saavuttamista, parantaa työn tehokkuutta sekä parantaa työilmapiiriä.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos pitää sisällään kehityskeskusteluprosessin suunnitelman sekä aikataulun kehityskeskustelujen järjestämiselle, ohjeita ja neuvoja kehityskeskustelujen toteuttamiseen, sekä kehityskeskustelulomakkeen. Kehityskeskustelutyypiksi on rajattu perinteinen kehityskeskustelu, johon henkilöstön toiveesta sisältyy myös tuloskeskustelua.</p> <p>Työn toteuttamisen keinoihin sisältyi toimeksiantoyritykselle laadittu alustava kyselytutkimus, jolla selvitettiin yrityksen henkilöstön ja yksikönvetäjien mielteitä kehityskeskusteluista, työhyvinvoinnin sekä kehityskeskusteluiden teoreettisen hyödyntäminen, aiempien kehityskeskustelulomakkeiden hyödyntäminen sekä omat kokemukset. Työssä esitellään lisäksi kehityskeskustelujen hyödyt sekä haasteet, ja aiempia tutkimuksia kehityskeskusteluista.</p> <p>Kehityskeskustelujärjestelmä räätälöitiin toimeksiantoyrityksen tarpeita ja toiveita vastaavaksi, jotta se olisi yritykselle mahdollisimman hyödyllinen.</p> <p>Opinnäytetyön teko aloitettiin tammikuussa 2018, ja työ saatiin valmiiksi huhtikuun 2018 lopussa.</p>	
Asiasanat Kehityskeskustelut, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, esimies-alaissuhde, työympäristö.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja toteutus	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Kehityskeskustelut	3
2.1	Kehityskeskustelujen historia	4
2.2	Kehityskeskustelutyypit	4
2.3	Kehityskeskusteluprosessi	6
2.3.1	Suunnittelu, aikataulutus, kutsu	6
2.3.2	Valmistautuminen	7
2.3.3	Keskustelun kulku	7
2.3.4	Yhteenveto, analyysi, arviointi	9
2.3.5	Toimenpiteet, seuranta	9
2.4	Kehityskeskustelujen hyödyt ja haasteet	9
2.4.1	Hyödyt	9
2.4.2	Haasteet	10
2.5	Tutkimuksia ja näkemyksiä kehityskeskusteluiden puolesta ja vastaan	12
3	Työhyvinvointi	15
3.1	Työhyvinvointi toimistotyössä	15
3.1.1	Työsuojelu	15
3.1.2	Lainsäädäntö	16
3.1.3	Työympäristö	17
3.1.4	Kuormittuminen työssä	18
3.2	Työhyvinvoinnin portaat	19
4	Toteutus	22
4.1	Toimeksiantajayrityksen kuvaus	22
4.2	Henkilöstöpalvelualan kuvaus	24
4.3	Tavoite -ja suunnittelukuvaus	25
4.4	Alustavan kyselyn tulosten analyysi	26
4.5	Toteutuskuvaus	28
5	Pohdinta	30
	Lähteet	33
	Liitteet	36
	Liite 1. Teemakyselyn kysymykset Lisäpalvelun työntekijöille	36
	Liite 2. Esimiehen ohjeet kehityskeskustelulle	38
	Liite 3. Kehityskeskustelulomake	42

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on toimivan kehityskeskustelukäytännön luominen toimeksiantajayritykselle, Lisäpalvelulle. Aihe valikoitui siksi, ettei yrityksellä ole tällä hetkellä käytössä toimivaa kehityskeskustelukäytäntöä, mutta sille koettiin tarvetta. Yrityksessä on käyty kehityskeskusteluja muutamia vuosia sitten, mutta sittemmin ne ovat jääneet pois johtuen toimivan ja yksinkertaisen kehityskeskustelujärjestelmän puuttumisesta. Yrityksessä käydään viikoittaisia ryhmäpalavereja, mutta esimiehen ja toimihenkilön välisiä kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja ei ole käyty enää pariin vuoteen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja toteutus

Opinnäytetyön tavoite on suunnitella toimeksiantoyritykselle toimiva kehityskeskustelujärjestelmä, jonka avulla voidaan:

- parantaa henkilöstön työhyvinvointia
- lisätä avoimuutta ja luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä
- ennaltaehkäistä ongelmia ja puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin
- asettaa tavoitteet seuraavalle ajanjaksolle
- tarkastella aiempien tavoitteiden saavuttamista
- tarkastella työtehtävien haastavuutta ja mielekkyyttä
- parantaa työn tehokkuutta
- parantaa työilmapiiriä

Kehityskeskustelujärjestelmään kuuluu kehityskeskusteluprosessisuunnitelma sekä aikataulu kehityskeskustelujen järjestämiselle, ohjeita ja neuvoja kehityskeskustelujen toteuttamiseen, sekä kehityskeskustelulomake.

Toimeksiantoyritys, Lisäpalvelu, on vuonna 2002 perustettu henkilöstövuokrausyritys. Lisäpalvelulla on toimipisteitä Kouvossa, Lahdessa, Helsingissä, Jyväskylässä sekä Riihimäellä. Lisäpalvelu työllistää satoja vuokratyöntekijöitä kuukausittain maanlaajuisesti eri toimialoilla. Toimihenkilöitä sekä yksikönvetäjiä Lisäpalvelulla on noin 25. Kehityskeskustelukäytäntö luodaan Lisäpalvelun toimihenkilöille sekä yksikönvetäjille, ei vuokratyöntekijöille.

Opinnäytetyön alussa toteutan Lisäpalvelun toimihenkilöille sekä johdolle alustavan kyselytutkimuksen, jossa selvitän henkilöstön sekä esimiesten ajatuksia ja kokemuksia liittyen kehityskeskusteluihin. Kyselytutkimuksen perusteella tehdyn analyysin avulla luon Lisäpalvelulle heidän tarpeitaan vastaavan kehityskeskustelukäytännön.

Kehityskeskustelutyyppejä on useita erilaisia, mutta suunnittelemani kehityskeskustelujärjestelmä pitää sisällään perinteisen kehityskeskustelun, johon sisältyy myös hieman tuloskeskustelua. Kehityskeskustelujärjestelmä suunnitellaan hyödyntäen:

- aiempaa tietoa kehityskeskusteluista
- paria työhyvinvoinnin teoriaa
- muutamia kehityskeskustelulomakkeita
- aiempia tutkimustuloksia kehityskeskusteluista
- omia kokemuksia sekä
- Lisäpalvelun henkilöstön tarpeita ja toiveita.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Lisäpalvelun työntekijöiden sekä esimiesten tarpeita ja toiveita vastaava, helposti toteutettava sekä toimiva kehityskeskustelukäytäntö, jolla voidaan edistää erinomaista työsuoritusta, työntekijöiden sitoutumista sekä työhyvinvoinnin kasvua. Onnistuessaan kehityskeskustelu synnyttää toiminnan kehittämisideoita, sekä edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. Kehityskeskustelu luo kivijalan esimiehen sekä työntekijän väliselle yhteistyölle ja arjen vuoropuhelulle. (Aarnikoivu, H. 2016, 13.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Alla on lueteltuna keskeisiä käsitteitä, joita opinnäytetyössä esiintyy.

Kehityskeskustelut = Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu, jonka avulla kehitetään työntekijän osaamista tai ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. Se on myös organisaation johtamisjärjestelmään liittyvä esimiehen apuväline, jossa voidaan mitata työntekijän suoriutumista työssä ja ohjata työntekijää suoriutumaan entistä tehokkaammin.

Työhyvinvointi = Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.

Motivaatio = Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motivaatio voidaan määritellä yksilön tilaksi, joka määrää sen, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa on suuntautunut.

Sisäinen motivaatio = Motivaation lähde on sisäisesti syntynyt tai ihmisen käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Ihminen toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolisia palkkioita tai pakotteita, ja hän kokee iloa ja tyydytystä toiminnastaan.

Työsuojelu = Toimintaa, jolla edistetään ja ylläpidetään työympäristön ja työolojen turvallisuutta ja terveellisyttä, työntekijöiden työkykyä sekä työhyvinvointia.

Psykososiaalinen kuormitus = Työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta.

2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu, jonka avulla kehitetään työntekijän osaamista tai ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. Se on myös organisaation johtamisjärjestelmään liittyvä esimiehen apuväline, jossa voidaan mitata työntekijän suoriutumista työssä ja ohjata työntekijää suoriutumaan entistä tehokkaammin. Keskustelua voidaan pitää myös esimiehen ja työntekijän kohtaamispaikkana, jossa he voivat tutustua paremmin toisiinsa ja samalla kehittää esimies-alaissuhdettaan. (V.M Autio, P. Juuti & H. Wink 2010, 29.)

Kehityskeskusteluissa käsitellään asioita kokonaisvaltaisesti sekä pitkäjänteisesti. Kehityskeskustelu kestää yleensä 1,5 – 3 h riippuen keskustelijoiden kokemuksesta sekä käsiteltävien aiheiden laajuudesta. Keskusteluissa keskitytään työntekijän ammatissa kasvamiseen, työssä suoriutumiseen sekä työntekijän ja esimiehen väliseen yhteistyöhön. Onnistuessaan kehityskeskustelu voi edistää työntekijän ammatillista suoriutumista, ja samalla voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin. Mikäli kehityskeskustelussa onnistutaan myös kehittämään esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi, voi se vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon, työssä jaksamiseen sekä tehtävien suorittamiseen. (Wink, ym. 2010, 29-30.)

”Hyvä työtulos syntyy siitä, että työhönsä sitoutuneet ja motivoituneet sekä osaavat henkilöt keskittyvät riittävän ajan kanssa käsillä oleviin tehtäviin ja niihin liittyviin päämääriin. Hyvälle työskentelylle täytyy luoda suotuiset puitteet. Tämä käy parhaiten päinsä esimiehen ja alaisen välisten syvällisten keskustelujen, kehityskeskustelujen, avulla.” (Wink, ym. 2010, 28.)

2.1 Kehityskeskustelujen historia

Kehityskeskustelut rantautuivat Suomeen 1980-luvun alussa, ja siitä lähtien niiden käyttö on hiljalleen yleistynyt monissa suomalaisissa organisaatioissa. 1980-luvun lopussa kolmasosa ylemmistä toimihenkilöistä kävi kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa, kun taas 2000-luvulla suurin osa käy kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. (Lindholm & Salminen 2014, 27; Wink, ym. 2010, 21.)

Kehityskeskustelujen tyyli on pysynyt melko samanlaisena alusta lähtien, vaikka toteutustavat vaihtelevat paljonkin organisaatiosta riippuen. Useimmiten nykyäänkin kehityskeskusteluissa käsitellään työn suunnittelua, tavoitteita sekä työn mittaamista. Lisäksi viime vuosien aikana keskusteluissa on alettu korostaa avointa vuorovaikutusta keskustelijoiden välillä. Viime vuosien aikana kehityskeskustelut ovat saaneet myös roolin henkilöstön kehittämisen suunnittelussa sekä organisaation osaamistarpeiden kehittämisen suunnittelussa. 1990-luvun lopusta lähtien kehityskeskustelut ovat keskittyneet entistä enemmän parantamaan myös esimiehen ja työntekijän välistä yhteisymmärrystä sekä työntekijän sitoutuneisuutta työhön. Kehityskeskusteluista on kirjoitettu lukuisia oppaita, laadittu lomakkeita sekä järjestetty valmennuksia, mutta silti kehityskeskustelut eivät ole olleet suuri menestys Suomessa. (Hutchinson 2013, 27; Lindholm & Salminen 2014, 27; Meretniemi 2012, 20.)

Nykypäivänä suuri osa suomalaisten yritysten johdosta kertoo, että heidän organisaatioissaan käydään säännöllisiä kehityskeskusteluja, mutta vain 60 % henkilöstöstä kertoo osallistuneensa kehityskeskusteluihin. Suurin osa ihmisistä myöntää kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden, mutta valitettavan usein kehityskeskustelujen toteuttamiseen ei panosteta riittävästi, vaan ne hoidetaan vain nopeasti pois alta, jolloin ne jäävät hyvin pinnallisiksi. Joissakin yrityksissä perinteisistä kehityskeskusteluista onkin luovuttu juuri niiden toimimattomuuden ja vanhanaikaisuuden takia. (Lindholm & Salminen 2014, 27; Raeste 2016.)

2.2 Kehityskeskustelutyypit

Kehityskeskustelutyyppejä on muutamia erilaisia, kuten perinteinen kehityskeskustelu, tuloskeskustelu, tavoitekeskustelut, palkkakeskustelut sekä ryhmäkeskustelut. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa kehityskeskustelua, vaan kehityskeskustelu tulisi aina käydä yrityksen sekä henkilöstön tarpeita kuunnellen. Kehityskeskustelutyypin valintaan vaikuttaa myös organisaation koko, sekä se, mikä on keskustelun painopiste. Toisissa yrityksissä kehityskeskustelutyypeistä käydään läpi kaikki työntekijöiden kanssa, toisissa taas vain

yksi tai kaksi eri tyyppiä. Lisäpalvelun tarpeita ja toiveita vastaa parhaiten perinteinen kehityskeskustelu, johon sisältyy myös keskustelua tuloksesta ja tavoitteista.

Perinteisessä kehityskeskustelussa keskitytään nimenomaan kehittämään työn tuottavuutta, työn mielekkyyttä, työntekijän osaamista, työilmapiiriä sekä luottamusta ja avoimuutta esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelussa kartoitetaan työntekijän nykyinen osaaminen, kyvyt sekä taidot. Lisäksi kehityskeskustelussa otetaan esille työntekijän henkilökohtaiset kehittymistarpeet sekä mahdolliset urasuunnitelmat, ja keskustellaan koulutuksen tarpeesta. Keskusteluissa useasti käydään läpi myös työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä aiheita. (Meretniemi 2012, 36-37)

Tuloskeskusteluissa käydään läpi tavoite kerrallaan, onko työntekijä päässyt asetettuihin päämääriin. Lisäksi tuloskeskustelussa voidaan keskustella työntekijän työotteesta, työskentelytyylistä, sekä siitä, toimiiko työntekijä yrityksen arvojen mukaisesti. Mikäli asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu, pohditaan yhdessä miksi niin on käynyt, tai mikä on estänyt työntekijää saavuttamasta tavoitteitaan. Monissa organisaatioissa tulos -ja tavoitekeskustelut ovat yksi yhteinen keskustelu, mutta joissakin ne pidetään erillisinä keskusteluina. (Meretniemi 2012, 35-36)

Tavoitekeskusteluissa keskitytään asettamaan tavoitteita, tarkastelemaan aiempien tavoitteiden saavuttamista sekä muokkaamaan työntekijän ammattitaitoa organisaatioon soveltuvammaksi, jotta työ voisi olla entistä tuottavampaa. Keskustelussa luotujen tavoitteiden tulisi syntyä yhteisymmärryksessä, joissakin tapauksissa jopa kompromissina. Keskustelun lopussa sovitaan siitä, kuinka tavoitteiden seuranta ja arviointi toteutetaan, ja millaisia mittareita arvioinnissa käytetään, jotta työntekijä ymmärtää tavoitteensa ja tietää kuinka päästä niihin. (Meretniemi 2012, 35)

Palkkakeskustelut käydään joko työntekijän tai työnantajan aloitteesta, ja ne keskittyvät yleensä työstä saatavan palkan määrästä neuvotteluun. Palkkakeskusteluissa voidaan lisäksi sopia myös muista eduista, kuten lounasedusta ja työterveyshuollosta. (Meretniemi 2012, 37)

Ryhmäkeskustelut ovat keskusteluja henkilöstön kesken, jolloin yhdessä keskustellaan ajankohtaisista asioista. Ryhmäkeskusteluja käydään yleensä silloin, kun jokin tehtäväkonaisuus on annettu koko ryhmälle hoidettavaksi. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on sel-

vittää tiimin onnistuminen työssään, yhteistyön sujuminen ryhmäläisten kesken sekä keskinäisen kehittymisen tukeminen. Ryhmäkeskusteluja voidaan järjestää viikoittain tai harvemmin. Ryhmäkeskustelujen etu on se, että ne parantavat tiedonkulkua sekä työviihtyvyyttä organisaatiossa. (Meretniemi 2012, 39-40)



Kuva 2. Kehityskeskustelutyypit

2.3 Kehityskeskusteluprosessi

Usein kehityskeskustelussa keskitytään vain siihen, mitä itse keskustelutilaisuudessa tapahtuu. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää myös keskusteluun valmistautumiseen sekä keskustelun jälkihoitoon, jotta keskustelusta saataisiin oikeasti toimiva kehityskeskustelu. Prosessiin kuuluu muutama, jokainen yhtä tärkeä, vaihe. (Aarnikoivu. 2016, 107.)

2.3.1 Suunnittelu, aikataulutus, kutsu

Kehityskeskustelun jokainen vaihe on olennainen keskustelun onnistumisen kannalta. Ensin esimiehen tulee suunnitella kehityskeskustelu, ja kuinka se toteutetaan. Monesti yrityksissä käytetään vuodesta toiseen samaa kehityskeskustelupohjaa, mutta sitä olisi hyvä

päivittää aina aika ajoin. Tämän jälkeen esimiehen tulee laatia aikataulu, milloin hän käy keskustelun kenenkin työntekijän kanssa ja lähettää kutsut kehityskeskusteluihin jokaiselle erikseen. Mikäli yritys on hyvin pieni, voi kutsun tehdä kasvotustenkin.

Kutsussa tulee olla liitettynä kehityskeskustelussa käytettävä kehityskeskustelulomake, jotta työntekijä voi kunnolla valmistautua keskusteluun etukäteen. Työntekijä voi halutessaan täyttää lomakkeelle vastauksiaan ennakoon, mutta tulee ottaa huomioon, että useasti kaikkiin kysymyksiin ei voi vastata etukäteen. Lomaketta ei ole pakko lähettää esimiehelle etukäteen, ellei toisin ole sovittu.

2.3.2 Valmistautuminen

Keskusteluun valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Huolellinen valmistautuminen edellyttää, että sekä esimies että työntekijä ovat sisäistäneet kehityskeskustelun tarkoituksen sekä siitä mahdollisesti saatavan hyödyn. Tällöin motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa, ja molemmat osapuolet hyötyvät keskustelusta enemmän. Valmistautumisvaiheeseen olisi hyvä kuulua myös ns. orientaatiotilaisuus tulevasta kehityskeskustelusta. Tämän voisi sisällyttää esimerkiksi viikkopalaveriin, jolloin esimies kertoisi koko henkilöstölle yhteisesti kehityskeskustelun sisällöstä, toteutuksesta sekä ohjeistaisi kaikkia valmistautumaan huolellisesti kehityskeskusteluun. (Aarnikoivu. 2016, 108.)

Kehityskeskusteluissa käytävät asiat edellyttävät lähes aina perehtymistä ennakoon. Mikäli työntekijä ei ole laisinkaan valmistautunut kehityskeskusteluun, ei hän luultavasti pysty tuomaan parhaalla mahdollisella tavalla esille perusteluja mielipiteitään tai näkemyksiään, ja tällöin keskustelun anti jää hyvin vaatimattomaksi, mikä taas ei välttämättä jatkossa kannusta suhtautumaan keskusteluun arvostavasti. (Aarnikoivu. 2016, 115; Meretniemi. 2012, 65.)

2.3.3 Keskustelun kulku

Kehityskeskustelujen sisältö riippuu siitä, missä kehityskeskustelun painopiste kulloinkin on. Esimiehen olisi hyvä yrittää keventää ilmapiiriä keskustelun alussa, jotta molemmat osapuolet kokisivat tilanteen miellyttäväksi ja voisivat olla mahdollisimman rentoina. Alkuun tulisi myös käydä läpi keskustelun asialista, jotta työntekijäkin tietää miten keskustelu etenee ja mitä asioita tullaan käsittelemään. Tässä kohtaa molemmat voivat ehdottaa asioita muutettaviksi tai lisättäviksi. Keskustelussa arvioidaan aluksi kulunutta kautta, todetaan onnistumiset ja myöskin ne tavoitteet, joita ei ehkä jostain syystä ole saavutettu, sekä mietitään syytä, miksei näin tapahtunut. (Meretniemi. 2012, 85-86.)

Keskustelussa luodaan tavoitteet tulevalle kaudelle, määritetään avaintehtävät- ja tavoitteet, ja kuinka ne aiotaan saavuttaa. Samalla sovitaan tulosten mittaustavasta sekä mittareista. Seuraavaksi katsotaan, vastaavatko nykyiset työtehtävät työntekijän odotuksia ja voisiko niitä kenties muuttaa suuntaan tai toiseen. Kehityskeskustelu on myös paikka antaa palautetta, ja sitä olisikin hyvä antaa puolin ja toisin. Palautteen tavoitteena on parantaa kummankin suoritusta omassa työssään, sekä tukea kehittymistä. (Meretniemi. 2012, 86.)

Kehityskeskustelussa on myös hyvä käsitellä aiheita kuten:

- työyhteisön ilmapiiri
- tiedonkulun riittävyys
- yhteistyön sujuvuus
- keskinäisen palautteen antaminen
- kannustuksen antaminen



Kuva 3. Kehityskeskusteluprosessi

2.3.4 Yhteenveto, analyysi, arviointi

Keskustelun loppupuolella sovitaan asioiden seurannasta. Lisäksi keskustelun lopussa molemmat osapuolet voivat antaa palautetta keskustelun kulusta ja onnistumisesta. Tämän lisäksi monissa yrityksissä molemmat osapuolet tekevät pian keskustelun jälkeen itsearviointin kehityskeskustelusta. Itsearviointin tavoitteena on kehittyminen kehityskeskustelussa. Arvioinnin tuloksista esimies ja työntekijä keskustelevat keskenään, tavoitteena kehittyminen kehityskeskustelijana. Itsearviointin tulosten avulla voidaan parantaa seuraavaa kehityskeskustelua – toistaa onnistuneita asioita, välttää epäonnistuneita asioita. (Aarnikoivu. 2016, 139; Meretniemi. 2012, 87.)

2.3.5 Toimenpiteet, seuranta

Viimeinen vaihe kehityskeskusteluprosessissa yhtä tärkeä kuin edellisetkin vaiheet; toimenpiteet ja seuranta. Seurannan tavoitteena on varmistaa tavoitteiden sekä toimenpiteiden toteutuminen. Ne asiat, joista sovittiin kehityskeskustelussa, tulee toteutua sovitussa ajassa. Tämä koskee niin esimiestä, kuin työntekijääkin. Joissakin organisaatioissa tietyn ajan kuluttua kehityskeskustelusta järjestetään seurantakeskustelu. Seurantakeskustelussa tarkistetaan ovatko asetetut tavoitteet ja toimenpiteet suoritettu. Seurantakeskustelun ei tarvitse olla pitkä, ja se on helppo toteuttaa, mikäli varsinaisesta kehityskeskustelusta on tehty hyvät muistiinpanot ja tavoitteet on selvästi kirjattu ylös. (Meretniemi. 2012, 99-101.)

2.4 Kehityskeskustelujen hyödyt ja haasteet

Pohjimmiltaan kehityskeskustelujen tarkoitus on motivoida työntekijää, jotta hän voisi työskennellä tehokkaammin. Henkilökohtaisten tavoitteiden ja päämäärien luominen motivoi työntekijää, ja samalla sitouttaa tätä työskentelemään kohti organisaation tavoittelemia päämääriä.

2.4.1 Hyödyt

Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä kehityskeskustelujen teemoista, mikäli palaute osataan antaa oikealla tavalla. Kokemus voi olla työntekijälle erittäin motivoiva. Saamansa palautteen avulla työntekijä saa tietoa siitä, kuinka hyvin hän suoriutuu työstään, ja kuinka hän voisi työskennellä vieläkin paremmin. Palautteen avulla voidaan myös vahvistaa positiivista käyttäytymistä, antaa tunnustusta hyvästä työstä sekä arvioida lisäkoulutuksen tarvetta tai muun tuen tarvetta. Tutkimusten mukaan palautteen antaminen voi parantaa henkilökohtaista työsuoritusta sekä parantaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Jopa omista

heikkouksista saatu palaute voi parantaa suoritusta, mikäli palaute on annettu rakentavasti. Negatiivisen palautteen vastaanottamiseen voi vaikuttaa hyvin paljon se, millainen luottamussuhde vallitsee esimiehen sekä työntekijän välillä. Mikäli luottamus on hyvä, suhtautuu työntekijä palautteeseen vastaanottavaisemmin. (Hutchinson 2013, 122.)

Työntekijän motivaatiota voidaan kasvattaa kehityskeskustelun avulla muillakin tavoin.

Tällaisia tapoja ovat muun muassa:

- lisäkoulutukseen pääsy
- osaamis- ja kehittymistarpeiden huomiointi
- pääsy uraohjaukseen
- suoritukseen perustuvan palkitsemisen sopiminen
- kannustus
- esimieheltä saatu tuki

(Hutchinson 2013, 123.)

Osallistuminen kehityskeskusteluun voi parantaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta sekä kommunikaatiota. On myös huomattu, että kehityskeskusteluun osallistuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden asenteisiin työtä kohtaan. Työntekijät tuntevat, että heillä on vaikutusvaltaa organisaation asioihin, heidän tavoitteensa ovat saavutettavissa ja he sitoutuvat työhönsä paremmin, kun tavoitteet on selvästi asetettu. Monissa, erityisesti suurissa organisaatioissa, työntekijä ei välttämättä tapaa esimiestään usein. Kun säännölliset kehityskeskustelut kuuluvat osana organisaation toimintaan, pääsevät esimies ja työntekijä tapaamaan ja keskustelemaan edes tällöin. (Hutchinson 2013, 123.)

2.4.2 Haasteet

Vaikka kehityskeskusteluista on hyvin toteutettuna paljon hyötyä, ovat ne edelleen monissa yrityksissä niin lapsenkengissä, että niistä saattaa olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä. Monesti kehityskeskusteluiden laiminlyömiselle voi olla syynä kiire – ei ole aikaa käyttää henkilöstön hyvinvoinnin, toiminnan kehittämisen tai organisaation kehittymisen suunnittelulle, vaan ne jäävät kiireellisempien asioiden varjoon. Lisäksi monesti kehityskeskustelut ovat ulkoistettu HR:n vastuulle, ilman johtoryhmän sitoutumista prosessiin. Tästä voi seurata se, että kehityskeskusteluista tulee byrokraattisia, ja sen sijaan että kehityskeskusteluista tehtäisiin kiinteä osa organisaation strategista johtamista, panostetaan ainoastaan keskustelulomakkeiden suunnitteluun. (Lindholm & Salminen. 2014, 169-170)

Yleinen syy kehityskeskustelujen epäonnistumiselle on myös strategiakytkennän puute. Kaiken organisaatiossa tehtävän työn tulisi perustua strategiaan tai muihin kehittämisen

painopisteisiin. Ilman strategiakytkentää kehityskeskustelut muuttuvat helposti irrallisiksi tapahtumiksi, jolloin ne eivät vahvista johdon ja esimiehen ohjausvoimaa riittävän tehokkaasti. Mikäli kehityskeskusteluja ei ole kytketty organisaation strategiaan, voi se myös antaa esimiehille liian suuren mahdollisuuden päättää, onko kehityskeskusteluiden ohjeiden mukainen toteuttaminen tarpeellista. Tällöin heikommalla vuorovaikutustaidolla omaava esimies saattaa toteuttaa kehityskeskustelun omien taitojensa mukaan, ja keskustelusta ei hyödy kukaan. Jos kehityskeskustelu suoritetaan ilman strategiakytkentää, voi se myös vaikuttaa työntekijän kokemukseen keskustelun hyödyllisyydestä negatiivisesti. (Lindholm & Salminen. 2014, 172)

Hyvin merkittävä kehityskeskusteluja vaivaava ongelma on se, etteivät kehityskeskustelun osapuolet sitoudu keskusteluun avoimena ja luottamuksellisena vuoropuheluna. Tämä johtuu siitä, etteivät osapuolet ymmärrä kehityskeskustelun merkitystä heidän oman työnsä kannalta. Lisäksi keskijohto, eli yleensä se esimies joka osallistuu kehityskeskusteluun työntekijänsä kanssa, voi olla turhautunut kehityskeskusteluihin, sillä hän ei koe että niistä on hyötyä eivätkä ne liity organisaation muihin johtamisprosesseihin. Monesti tällaisissa tilanteissa kehityskeskusteluissa esille nousseet ideat tai kehitysajatukset eivät saa vastakaikua ylemmältä johdolta. Mikäli esimies ei ole kunnolla sitoutunut kehityskeskusteluprosessiin, ei työntekijältäkään voida olettaa avoimuutta ja innostusta keskustelua kohtaan. (Lindholm & Salminen. 2014, 173)

Myös keskustelun osapuolten aiemmat negatiiviset kokemukset kehityskeskusteluista voivat haitata niihin suhtautumista positiivisena asiana. Mikäli kehityskeskustelu on aiemmin ollut huonosti suunniteltu ja toteutettu, vahvistaa se vain kokemusta siitä, ettei keskustelusta ole hyötyä. Kehityskeskustelulomakkeella on paljon merkitystä keskustelun mielekkyyden ja toimivuuden kannalta. Mikäli lomake on monimutkainen täyttää, vie se huomion pois aidosta keskustelusta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta olennaista on molempien osapuolten huolellinen valmistautuminen keskusteluun. Joissain organisaatioissa molemmat osapuolet täyttävät kirjallisesti lomakkeet etukäteen, kun taas toisissa lomakkeisiin vain tutustutaan huolellisesti ennalta, ja esimies täyttää lomaketta keskustelun yhteydessä. Sitoutumisen puute työhön tai käytävään kehityskeskusteluun heikentää keskusteluun valmistautumista, mikä taas heikentää kehityskeskustelun laatua ja vähentää sen hyötyä. (Lindholm & Salminen. 2014, 174-175)

2.5 Tutkimuksia ja näkemyksiä kehityskeskusteluiden puolesta ja vastaan

Mannerheimin Lastensuojeluliiton sekä Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön kuntoutuspäällikkö Eija-Maija Toikka on tutkinut YAMK:n sosionomin opinnäytetyössään kehityskeskusteluja. Hänen mukaansa voimaannuttavaan kehityskeskusteluun sisältyy oleellisesti palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Henkilökohtainen palaute omasta osaamisesta, työsuorituksesta ja ammattitaidosta on erittäin tärkeä osa kehityskeskustelua. Positiivisen palautteen lisäksi tulee myös osata antaa ja vastaanottaa rakentavaa kritiikkiä, sekä kehittävää palautetta. (Talentia, 2016.)

Aalto-yliopiston organisaatioviestinnän yksikön vanhempi yliopistonlehtori Pekka Pälli on tutkinut kehityskeskusteluja vuorovaikutustilanteina. Hänen mukaansa kehityskeskustelulomakkeen kysymykset sekä arviointialueet antavat hyvän rungon keskustelulle. Hän kuitenkin korostaa, ettei keskustelussa keskitytä liikaa lomakkeeseen ja sen täyttöön, mutta kysymysten ansiosta kehityskeskustelu saattaa tuoda aivan uutta tietoa osapuolille toisistaan. Keskustelussa on erittäin suotavaa keskustella myös lomakkeen ulkopuolisista aiheista, kuten kehittämiskohteista, mikäli sellaisia nousee esille. Tällöin voi syntyä jotain uutta ja ennalta arvaamatonta. Kehityskeskustelujen perimmäinen tavoite on, että koko organisaatio oppii uutta ja kehittää vanhaa. (Talentia, 2016.)

Työterveyslaitoksen hanketutkimuksessa (2012) selvisi, että miltei 60 prosenttia kasvuyritysten työntekijöistä koki suorituksen arvioinnin vaikuttavan heidän työnsä sisältöön. Muunlaisissa yrityksissä vastaava luku oli 37 prosenttia. Yli 30 prosenttia kasvuyritysten työntekijöistä uskoi arvioinnin merkitykseen uralla etenemisen kannalta, kun muissa yrityksissä osuus oli 21 prosenttia. Suorituksen arvioinnin koettiin myös vaikuttavan palkkaukseen yli 40 prosentin kasvuyritysten työntekijöiden mielestä. Erikoistutkija Minna Janhosen mukaan kyselyssä ilmenneet erot kertovat nopeasti uudistuvien kasvuyritysten kyvystä kehittää ja räätälöidä henkilöstölle ja yrityksen kasvutavoitteille sopivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. (Talouselämä, 2015.)

Kehityskeskusteluista on erittäin suurta hyötyä yritykselle sekä sen henkilöstölle, mikäli keskustelu toteutetaan oikein. Keskusteluun tulee valmistautua huolellisesti, sekä molempien osapuolten tulee olla tietoisia kehityskeskustelun tarkoituksesta ja asennoitua siihen avoimesti. Keskustelussa erittäin tärkeää on rehellinen ja avoin keskustelu, jossa molemmat osapuolet voivat kertoa oman mielipiteensä organisaation asioista. Sen ei pitäisi tuntua kummankaan osapuolen mielestä ”pakkopullalta”, vaan tärkeältä tilaisuudelta kehittää omaa työhyvinvointia ja työn edellytyksiä. Parhaimmillaan kehityskeskusteluiden avulla

voidaan parantaa työhyvinvointia, työilmapiiriä, työn tehokkuutta ja sitä kautta koko organisaation tulosta. Kehityskeskustelut vaativat paneutumista ja aikaa, mutta oikein toteutettuna sen hyödyt ovat suuremmat kuin järjestämisen vaiva.

Kehityskeskusteluiden hyödyistä huolimatta yhä useampi yritys on luopunut niistä, sillä esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet ne turhiksi ja aikaa vieviksi. Accenture nousi otsikoihin vuonna 2016 ilmoittaessaan että yritys luopuu perinteisistä tulos- ja kehityskeskusteluista. Accenture Strategy -tutkimuksen (2016) mukaan suurin osa vastaajista ei luota perinteiseen suoritusarviointiin, ja katsoo että heidän työsuorituksensa paranisi huomattavasti, mikäli työtä johdettaisiin uudella tavalla. Tutkimuksen mukaan läpinäkyvyys sekä avoimempi tiedonjako ovat nousevia trendejä työntekijöiden keskuudessa. Accenturen selvityksestä ei käy ilmi kuinka kehityskeskustelut aiotaan korvata, mutta yritys antaa muutamia neuvoja:

- esimiesten tulisi käydä rakentavia keskusteluja työntekijöiden kanssa
- tulisi keskittyä tulevaisuuteen ja vahvuuksiin heikkouksien sijaan
- hyvä suoritus tulisi määritellä riittävän selkeästi, ja tulisi tunnistaa korkean potentiaalin työntekijät.

(Accenture, 2016.)

Yhdysvalloissa monet suuret yritykset, kuten Adobe, Kelly Services, GE, PwC, Deloitte sekä KPMG ovat luopuneet perinteisistä kehityskeskusteluista, erityisesti tuloskeskusteluista. Yrityksissä on koettu, että etenkin tuloskeskustelut ovat turhia, eivätkä ne anna työntekijän työsuorituksesta totuudenmukaista kuvaa. Näissä yrityksissä on koettu paremmaksi vaihtoehdoksi säännöllinen palautteen anto, ja nopea reagointi muutoksiin, eikä pelkästään tarkan suunnitelman seuraaminen. Kehitys-, erityisesti tuloskeskusteluista luopumiseen vaikutti myös se, että tutkimusten perusteella työntekijät inhosivat arvostelua erilaisten mittareiden ja asteikkojen mukaan. Tutkimuksissa huomattiin, että tällaiset tuloskeskustelut voivat jopa heikentää työntekijän työsuoritusta. Lisäksi Yhdysvalloissa toteutetuissa tutkimuksissa huomattiin, että esimiehet inhosivat tuloskeskusteluiden järjestämistä, sillä he eivät kokeneet käyttämiään järjestelmiä hyödyllisiksi. Lisäksi tutkimusten mukaan monet esimiehet pitivät niitä liian aikaa vievinä prosesseina, sekä ajanhukkana. (Cappelli, P. & Tavis, A. Harvard Business Review, 2016.)

Mikä oli lähes jokaiselle yllä mainituista yhdysvaltalaiselle kehitys- tai tuloskeskusteluista luopuneelle yritykselle yhteistä, oli se, että tilalle haluttiin keskusteleva, positiivinen, kannustava ja selvät tavoitteet asettava säännöllinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välille. Yrityksissä haluttiin luopua hankalista suoritusarvioinneista ja tuloskorteista, jotka

vain lannistivat työntekijää entisestään ja jopa heikensivät työntekijän motivaatiota ja työsuoritusta. Yrityksissä tulos- ja kehityskeskustelut pidettiin yhtenä ja samana keskusteluna, joka miellettiin jokaiselle osapuolelle hyvin epämiellyttäväksi tilanteeksi, josta ei ollut työn kehittämisen kannalta hyötyä. (Zenger, J. Forbes, 2017.)

Näyttää siltä, että Yhdysvalloissa monissa yrityksissä kehityskeskustelujen pääpaino on arvioida työntekijän suoritusta ainoastaan numeerisesti ja pitää palkkakeskustelu samassa yhteydessä. Keskustelun fokus ei ole motivoida, kannustaa tai rohkaista työntekijää parempaan työsuoritukseen, vaan ennemmin kiristää ja uhkailla suoriutumaan paremmin. Lisäksi työntekijöiden keskenään vertailu erilaisilla numeerisilla arviointitaulukoilla tuntui olevan yleinen käytäntö, jonka työntekijät kokivat erittäin epämiellyttäväksi. Ei siis ole ihme, että yritykset ovat kokeneet kehityskeskustelut hyödyttöminä prosesseina, ja tästä syystä luopuneet niistä. Suomessa varsinainen kehityskeskustelu sekä tuloskeskustelut pidetään useasti erillään, tai osittain yhdistyneenä keskusteluna. Palkkakeskustelut olisi aina hyvä pitää erillään varsinaisesta kehityskeskustelusta.



"That's my performance review?! Two thumbs up?!"

(Mark Anderson, Lighthouse.)

3 Työhyvinvointi

Kehityskeskustelujen tarkoitus on edistää organisaation henkilöstön työhyvinvointia, parantaa toiminnan tuloksellisuutta, esimiehen ja työntekijän suhdetta ja luottamusta, sekä ennen kaikkea kehittää työtä ja työtehtäviä parempaan ja toimivampaan suuntaan. Oikealla tavalla toteutettuna kehityskeskusteluilla voi olla suuri rooli organisaation työhyvinvoinnin edistämisessä.

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista, mikä pitää sisällään toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi, strategista suunnittelua sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteita sekä arvioida niiden saavuttamista. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava ja se kehittää itseään jatkuvasti, ja siellä on ennen kaikkea turvallista työskennellä. Työhyvinvointia tulisi kehittää organisaation tavoitteiden mukaiseksi, sillä se ei voi olla niistä erillistä toimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvointi tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka, M-L & Manka, M. 2016, 80-81.)

3.1 Työhyvinvointi toimistotyössä

Hyvin suunniteltu toimistoympäristö tukee organisaation työprosesseja ja perustehtävää, sekä mahdollistaa osaltaan hyvän työilmapiirin ja osaamisen kehittymisen. Tyytyväisyys työympäristöön vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää arvioida työntekijän fyysistä ja psykososiaalista kuormitusta, esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Oman esimiehen lisäksi työterveyshuolto sekä työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö ovat keskeisiä asiantuntijoita työhyvinvointia edistettäessä. (Rauramo, P. & Työryhmä. 2012, 3-4.)

3.1.1 Työsuojelu

Työsuojelu on toimintaa, jolla edistetään ja ylläpidetään työpaikan työympäristön ja työolojen turvallisuutta ja terveellisyyttä. Sen tarkoitus on edistää ja ylläpitää myös työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä työhyvinvointia sekä työkykyä. Työsuojelun toiminnan lähtökohdiana on parantaa työympäristöä siten, että vaara- ja haittatekijöiden sekä vaaratilanteiden syntyminen estetään tai poistetaan. (Rauramo & Työryhmä. 2012, 7.)

Työsuojelutoimenpiteille on asetettu ensisijaisuusperiaate seuraavasti:

- Estetään vaara- ja haittatekijöiden syntyminen
- Poistetaan vaara- ja haittatekijät, tai korvataan ne vähemmän vaarallisilla tekijöillä
- Toteutetaan yleisesti vaikuttavat toimenpiteet ennen yksilöllisiä toimenpiteitä

- Otetaan huomioon tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen (Rauramo & Työryhmä. 2012, 7.)

Työsuojeluvaltuutettu voi olla joku ennestään organisaatiossa työskentelevä työntekijä, josta on nimitetty työsuojeluvaltuutettu, tai hän voi olla työsuojelun asiantuntija, joka on palkattu varta vasten työsuojeluvaltuutetuksi tai työsuojeluasiantuntijaksi. Organisaation koosta riippuen työsuojeluvaltuutettuja -tai asiantuntijoita voi olla useampia.

Työsuojelutoiminnan tulee olla suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa. Työnantajan on oltava koko ajan tietoinen työpaikan sekä fyysisistä että psykososiaalisista haitta- ja vaaratekijöistä. (Rauramo & Työryhmä. 2012, 8.)

3.1.2 Lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin sekä työsuojelun järjestämiseen sisältyy myös lainsäädännöllisiä velvoitteita, ja niiden täyttäminen on merkittävä osa työnantajan toimintaa. Lainsäädäntö ei velvoita työnantajaa käymään minkäänlaisia kehityskeskusteluja yrityksessä, mutta muita työsuojeluun sekä työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä säädöksiä ovat muun muassa:

- työterveyshuoltolaki
- työturvallisuuslaki
- laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta
- sairausvakuutuslaki (Rauramo & Työryhmä. 2012, 4; Työterveyslaitos.)

Työnantajan lakisääteinen velvollisuus on järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuollon palveluiden laajuus vaihtelee yrityksestä riippuen. Työterveyshuollon tehtävä on edistää:

- työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta
- työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa ja
- työyhteisön toimintaa. (Manka & Manka. 2016, 92-93.)

Työturvallisuuslaki määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työsuojelun toteuttamiseksi. Laki määrittelee myös työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä, sekä niiden torjuntatoimia. Lain tarkoitus on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kehityskeskusteluissa yksi aihe on usein työturvallisuus; toteutuuko se työpaikalla, ja kuinka sitä voisi entisestään parantaa. (Rauramo & Työryhmä. 2012, 7.)

Lain työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta. 20.1.2006/44)

Työolojen ja työympäristön parantamisella vähennetään työtapaturmien ja työperäisten sairauksien kustannuksia. Samalla työn tuloksellisuus ja sujuvuus lisääntyvät, kun työergonomia ja työpaikan siisteys ja järjestys paranevat. Sillä, että työntekijöiden työturvallisuudesta sekä työterveydestä huolehditaan, on merkittävä vaikutus henkilöstön työpaikkaan sitoutumiseen sekä motivaatioon. (Rauramo & Työryhmä. 2012, 7.)

3.1.3 Työympäristö

Turvalliset, terveelliset ja tarkoitukseen sopivat työtilat edistävät työn sujuvaa tekemistä ja ehkäisevät sairastumisia ja tapaturmia. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla työympäristöllä on merkittävä vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta myös työn tuloksellisuuteen. Työtiloissa tulee olla tehtävään työhön sopiva valaistus ja lämpötila, terveellinen sisäilma ja riittävän tehokas ilmanvaihto. (Työsuojelu. 2016.)

Työympäristöä suunnitellessa seuraavat asiat otetaan huomioon:

- tilojen toimivuus ja työkuultuuri
- henkilöstön toiveet
- työtehtävät- ja prosessit, työn asettamat vaatimukset
- muuttuvat tilanteet ja yksilölliset erot
- työtehtäviin liittyvät sidonnaisuudet (Rauramo & Työryhmä. 2012, 31.)

Keskittymistä vaativia tehtäviä varten toimistossa tulisi olla hiljainen ja rauhallinen tila. Vuorovaikutusta vaativia tehtäviä varten avoin tila on havaittu hyväksi. Lisäksi hyvät taukotilat ovat keino helpottaa työn sujuvuutta ja edistää palautumista työpäivän aikana. Häätätilanteisiin on varauduttava työpaikoilla ja työntekijöille tulee antaa suojelu- ja pelastautumisohjeet. Lisäksi työnantajan tehtäviin kuuluu varmistaa riittävä ensiapuvalmius ja varattava tarvittaessa tila ensiavun antamiseen, sekä huolehdittava paloturvallisuudesta ja pelastautumisesta hätätilanteessa. (Rauramo & Työryhmä. 2012, 30-31; Työsuojelu. 2016.)

3.1.4 Kuormittuminen työssä

Sopiva kuormitus työpaikalla edistää työntekijöiden terveyttä sekä työkykyä. Kokonaiskuormitus muodostuu fyysisestä ja psykososiaalisesta kuormituksesta, sekä myöskin työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Työhön liittyvää fyysistä kuormitusta aiheuttavat muun muassa toistotyö, nostot ja siirrot käsin, näyttöpäätteellä tehtävä työ ja muu fyysinen rasitus, kuten hankalat työasennot. Haitallista kuormitus on silloin, kun se aiheuttaa työntekijälle ylikuormittumista ja väsymistä, sekä hidastaa elimistön palautumista. Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työtehtäviin sekä työn luonteeseen liittyviä tekijöitä.

Haitallista kuormitusta voivat aiheuttaa muun muassa:

- yksitoikkoinen työ
- työn sirpaleisuus
- jatkuva valppaana olo
- työn laadulliset vaatimukset
- liiallinen tietomäärä
- jatkuvat keskeytykset
- kohtuuton vastuu
- toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä.

(Rauramo & Työryhmä. 2012, 42, 52; Työsuojelu. 2016.)

Psykososiaalisia sekä fyysisiä kuormitustekijöitä voidaan hallita järjestelmällisesti. Keskeinen väline on työn vaarojen selvittäminen, arviointi ja ennaltaehkäisy. Haitallista työkuormitusta tulee ehkäistä eikä vain reagoida sen seurauksiin. Työnantajan tulee oma-aloitteisesti pyrkiä välttämään tai vähentämään työn kuormitustekijöiden aiheuttamaa vaaraa tai haittaa työntekijöiden terveydelle. (Työsuojelu. 2016.)

Mikäli työnantajalla ei ole riittävää asiantuntemusta tunnistaa psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja arvioida niitä, hänen on käytettävä ulkopuolisia asiantuntijoita, joilla on siihen riittävä pätevyys, kuten esimerkiksi työpaikan työterveyshuoltoa. Työterveyshuollolla on tieto työpaikan kuormitustekijöistä sekä työpaikan työntekijöiden terveydentilasta. Toimivalla työpaikan ja työterveyshuollon välisellä yhteistyöllä voidaan puuttua ajoissa sellaisiin psykososiaalsiin kuormitustekijöihin, jotka mahdollisesti voivat vaarantaa työntekijöiden terveyden. (Työsuojelu. 2016.)

3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Humanistisen psykologian tärkeimmän teoreetikon Abraham Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa kaikkein ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Maslowin mukaan ihmisellä on ainakin viisi perustarvetta, jotka ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Nämä perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen olettamuksen mukaisesti. (Rauramo, P. 2012, 12-15.)

Päivi Rauramon kehittämä Työhyvinvoinnin portaat -malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä määritelmiä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. (Rauramo. 2012, 13.)

Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation, että yksilön näkökulmasta. Mallin tarkoitus on, että sen avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta. Portaavat ovat osittain uudelleen nimetty vastaamaan paremmin nykypäivän työelämän käsitteitä. Portaavat ovat: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo. 2012, 12-15.)

Terveys on portaikossa alimpana sekä tärkeimpänä portaana. Työhyvinvointiin vaikuttaa ratkaisevasti se, onko työ tekijänsä näköistä ja mahdollistaako se myös mielekkään vapaa-ajan. Välttämätöntä hyvinvoinnin kannalta on myös riittävä ja laadukas ravinto, riittävä uni, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin asiantuntijana on merkittävä, ja siitä syystä se on laissa määritelty pakolliseksi. Kehityskeskusteluissa olisi kuitenkin hyvä puhua myös työn kuormituksesta sekä ergonomiasta, ja siitä, millaiseksi kokee oman terveytensä, ja voisiko työnantaja jotenkin auttaa työntekijää parantamaan terveyttään. (Rauramo. 2012, 14-15.)

Turvallisuus on portaikossa toiseksi alimpana, sekä hyvin merkittävänä portaana. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä on, että organisaation työympäristö ja toimintatavat ovat turvalliset. Palkkauksen tulee turvata toimeentulo ja työyhteisön tulee olla oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Työnantaja voi parantaa työympäristön turvallisuutta järjestelmällisellä riskienhallinnalla sekä asianmukaisella ja aktiivisella työsuojelun yhteis-

toiminnalla. Kehityskeskusteluissa voidaan myös perehtyä organisaation turvallisuusasioihin, mikäli sille koetaan aihetta. Palkkakeskustelut ovat lisäksi hyvä tilaisuus neuvotella palkasta, mikäli työntekijä on palkkaansa tyytymätön. (Rauramo. 2012, 14-15.)

Yhteisöllisyys sijaitsee portaikossa keskimmäisenä. Tähän portaaseen kuuluu työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, sekä henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen. Keskeisiä arvoja ovat avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Lisäksi erittäin tärkeää on hyvä esimies-alaissuhde. Kehityskeskustelussa on tärkeää voida nostaa esille mahdollisia ongelmakohtia esimerkiksi työpaikan ilmapiirissä tai jos työpaikalla vallitsee luottamuspulaa. Kehityskeskusteluissa aiheesta voidaan avoimesti keskustella, ja samalla esimies tulee tietoiseksi mahdollisista ongelmista työyhteisössä. (Rauramo. 2012, 14-15.)

Arvostus on portaikossa toiseksi ylimpänä. Arvostuksen tunteeseen organisaatiossa vaikuttaa hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävät strategiat, päämäärät sekä eettisesti kestävät arvot. Arvostusta työntekijä kokee työpaikalla, kun oikeudenmukainen palkitseminen, palautekäytännöt, toiminnan arviointi sekä jatkuva kehittäminen kuuluvat yrityksen arkeen. Kehityskeskustelut ovat oiva hetki antaa palautetta puolin ja toisin. Työntekijä voi antaa esimiehelleen palautetta siinä missä esimies antaa työntekijälleen. Lisäksi kehityskeskusteluissa usein luodaan tavoitteet tulevaisuudelle sekä tarkastellaan tähänastisia saavutuksia. (Rauramo. 2012, 14-15.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat.

Osaaminen on portaikon korkeimmalla paikalla. Tämä porras sisältää tarpeen itsensä toteuttamisesta, sekä yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukemisen. Osaamisen kehittämisellä parannetaan työntekijän osaamista, sekä organisaation visiota ja tavoitteita. Työn tulisi tarjota oivaltamisia, oppimiskokemuksia sekä mahdollisuuden hyödyntää työntekijän edellytyksiä. Kehityskeskustelussa osaamisen kehittäminen on erittäin suuressa roolissa. Mikäli työntekijän nykyinen työtehtävä tuntuu liian haasteettomalta, voidaan hänelle suunnitella uutta roolia tai muita työtehtäviä jo olemassa olevien lisäksi. Mikäli taas työtehtävä tuntuu liian haastavalta, voidaan suunnitella lisäkoulutusta tai vaihtoehtoisesti uusia tehtäviä. (Rauramo. 2012, 14-15.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä sekä toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kehityskeskusteluiden aiheisiin sisältyy monesti suurin osa näistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Hyvässä kehityskeskustelussa nämä kaikki osa-alueet käydään läpi, ja mahdollisiin epäkohtiin puututaan. (Rauramo. 2012, 13.)

On havaittu, että mitä aiemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan, sitä enemmän on keinoja käytettävissä ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. Tämä tarkoittaa sitä, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan työolot, joissa on helppoa tehdä työtä. Tällöin henkilöstön hyvinvointi kasvaa, sekä kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suuret. Mitä pidemmälle työyhteisön ongelmat taikka henkilökohtainen sairastaminen ovat edenneet, sitä kalliimmaksi se myös tulee työnantajalle työnteon häiriintymisen sekä sairaspöissaolojen vuoksi. (Manka & Manka. 2016, 91-92.)

Työhyvinvointi vaikuttaa siis suoraan myös organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin ja onnistuneet toteutukset voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. Tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys yritysten tulospöittareihin kuten voittoon, tuottavuuteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, asiakastyytyväisyyteen, sairauspöissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Hyvinvoivassa työyhteisössä:

- ollaan avoimia ja luotetaan toisiin, uskalletaan puhua ongelmistakin
- innostetaan ja kannustetaan toisia
- puhalletaan yhteen hiileen
- annetaan myönteistä palautetta ja rakentavaa kritiikkiä
- pidetään työmäärät -sekä kuormitus aisoissa. (Työterveyslaitos.)

4 Toteutus

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona opiskelijan työnantajalle, Lisäpalvelulle. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotos on kokonaan uusittu kehityskeskustelujärjestelmä yritykselle, jolla ei tällä hetkellä ole käytössään kehityskeskustelukäytäntöä.

4.1 Toimeksiantajayrityksen kuvaus

Lisäpalvelu on yksityinen henkilöstövuokrausyritys. Yritys on perustettu vuonna 2002. Lisäpalvelu toimii maanlaajuisesti Kouvolassa, Lahdessa, Helsingissä, Jyväskylässä ja Riihimäellä, ja toiminta laajenee jatkuvasti. Jokainen Lisäpalvelun yksikkö on jaettu omaksi osakeyhtiöksi liiketoiminnallisista syistä, kuten esimerkiksi Lisäpalvelu Helsinki Oy, Lisäpalvelu Lahti Oy ja Lisäpalvelu Kouvola Oy, sekä emoyhtiö Lisäpalvelu Finland Oy. Jokaisessa yksikössä on oma yksikönvetäjänsä, joka on samalla yksikön toimihenkilöiden esimies. Yksikönvetäjä on yksiköstään tulostavasti, ja hän suunnittelee yksikkönsä budjetin sekä tulostavoitteet. Jokaisessa yksikössä työskentelee yksikönvetäjän lisäksi 1-5 toimihenkilöä, yhteensä yksikönvetäjiä ja toimihenkilöitä on noin 25.

Lisäpalvelu työllistää satoja vuokratyöntekijöitä kuukausittain eri toimialoilla, kuten ravintola- ja teollisuusaloilta. Lisäpalvelulla on sekä osa-aikaisia keikkatyöntekijöitä, jotka tekevät satunnaisesti työvuoroja eri asiakkaille, että kokoaikaisia työntekijöitä, jotka työskentelevät kokoaikaisesti yhdellä asiakkaalla. Lisäpalvelu on myös suuri kesätyöpaikkojen tarjoaja.

Mikäli asiakas tarvitsee itselleen työntekijän, jollaista Lisäpalvelun palkkalistoilta ei vielä löydy, aloitetaan rekrytointiprosessi. Prosessi alkaa sillä, että asiakas kertoo mahdollisimman tarkasti, millaista työntekijää etsitään, minkälaiseen työtehtävään ja millaisilla vaatimuksilla. Tämän jälkeen Lisäpalvelun toimihenkilö luo työpaikkailmoituksen, joka julkaistaan useilla eri verkkosivuilla (TE-palvelut, Lisäpalvelun verkkosivut, Duunitori, Oikotie jne.) Tätä seuraa hakijoiden haastattelut, jonka jälkeen potentiaalisimmat hakijat esitellään asiakkaalle.



Kuva 5. Lisäpalvelun logo

Asiakkaan halusta riippuen työnhakija voi mennä tekemään asiakkaalle koevuoron, jolloin sekä työnhakija että asiakas näkevät, sopiiko työnhakija ja työpaikka yhteen. Joissain tapauksissa asiakas haluaa haastatella työnhakijaa vielä toistamiseen, ja tekee vasta tämän jälkeen päätöksen. Sopivan työntekijän löydyttyä kirjoitetaan työsopimus, jossa sovitaan yleisistä ehdoista, kuten palkasta ja muista korvauksista sekä lisistä, työtehtävistä, työehtosopimuksesta ja niin edelleen. Rekrytoinnin päätyttyä Lisäpalvelu on aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen sekä tarvittaessa työntekijään.



Kuva 6 Lisäpalvelun rekrytointiprosessi (Lisäpalvelu, 2018.)

Lisäpalvelu toimii kaikkien vuokratyöntekijöidensä työnantajana sekä palkanmaksajana. Käytännönasioista, kuten perehdytyksestä, työturvallisuudesta sekä työpaikan säännöistä vastaa asiakas. Työvuorot, joihin asiakas tarvitsee keikkatyöntekijää, ilmoitetaan Lisäpalvelun HR-asiantuntijoille, jotka etsivät jokaiseen vuoroon sopivan työntekijän. Osa- tai kokoaikaiset työntekijät sopivat työvuoronsa yleensä suoraan asiakkaan kanssa.

Lisäpalvelu laskuttaa asiakkaitaan vain tehdystä työstä tuntiveloituksella, johon sisältyy kaikki työnantajan lakisääteiset kulut. Lisäpalvelu vastaa työntekijöiden mahdollisista sairastapausten kustannuksista ja järjestää myös työterveyshuollon. Asiakkaan tilauksesta Lisäpalvelu tekee myös suorarekrytointeja, eli Lisäpalvelu suorittaa rekrytointiprosessin alusta loppuun asiakkaan puolesta, mutta työntekijä ei jää Lisäpalvelun palkkalistoille, vaan työllistyy suoraan asiakkaalle. Tällöin asiakas maksaa rekrytointipalkkion Lisäpalvelulle.

Lisäpalvelu kasvaa jatkuvasti. Vuonna 2017 Lisäpalvelun (kaikki yksiköt mukaan lukien) liikevaihto oli n. 15,63 milj.€.

4.2 Henkilöstöpalvelualan kuvaus

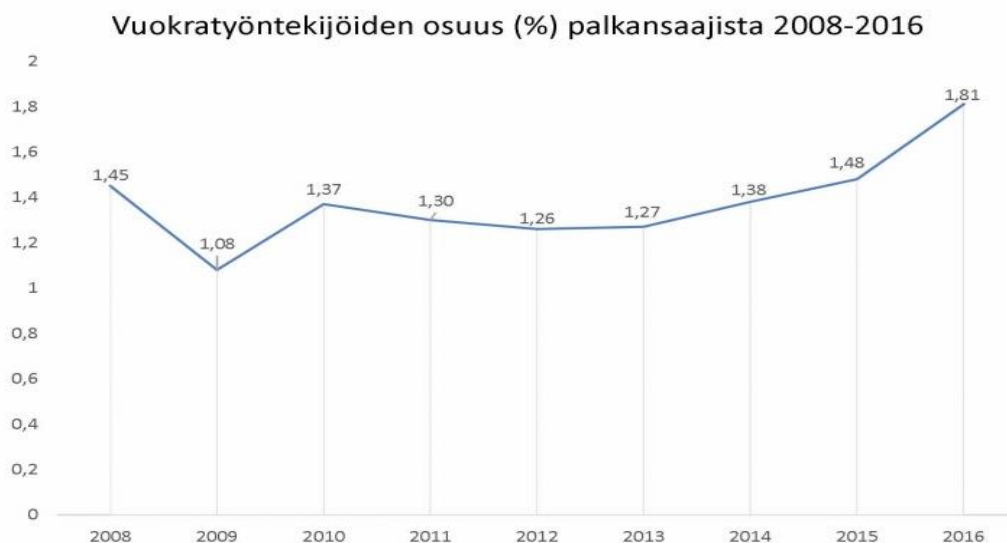
Henkilöstöpalveluala on nykypäivänä merkittävä työllistäjä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista Suomessa oli lähes kaksi prosenttia, eli vuokratyötä teki noin 38 000 henkeä. Hyvän taloudellisen kehityksen myötä vuokratyöntekijöiden määrä on viime vuosina kasvanut, ja tulee kasvamaan edelleen. (HPL, 2017; Tilastokeskus, 2016.)

Henkilöstöpalveluala on kehittynyt nopeasti, ja siitä on tullut osa suomalaista elinkeinoelämää ja yksi tärkeä Suomen talouden osakokonaisuus. Tulevaisuudessa ala tulee kehittymään lisää ja leviää uusille alueille. Alan toimijat erikoistuvat pienempiin asiakaskokonaisuuksiin samalla, kun alan isot toimijat pystyvät tarjoamaan työvoimaa useille sektoreille. Lisäpalvelu on henkilöstön vuokraukseen erikoistunut yritys. Vuokratyö tarkoittaa työsuhdetta, jossa palkansaaja työskentelee työvoimaa välittävän tai vuokraavan yrityksen kautta. (HPL, 2017; Tilastokeskus, 2016.)

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat muun muassa seuraavia palveluita:

- henkilöstövuokraus
- rekrytointi
- ulkoistaminen ja alihankinta
- suorahaku
- henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit
- koulutus ja valmennus

uudelleensijoittumisvalmennus (HPL, 2017; Tilastokeskus, 2016.)

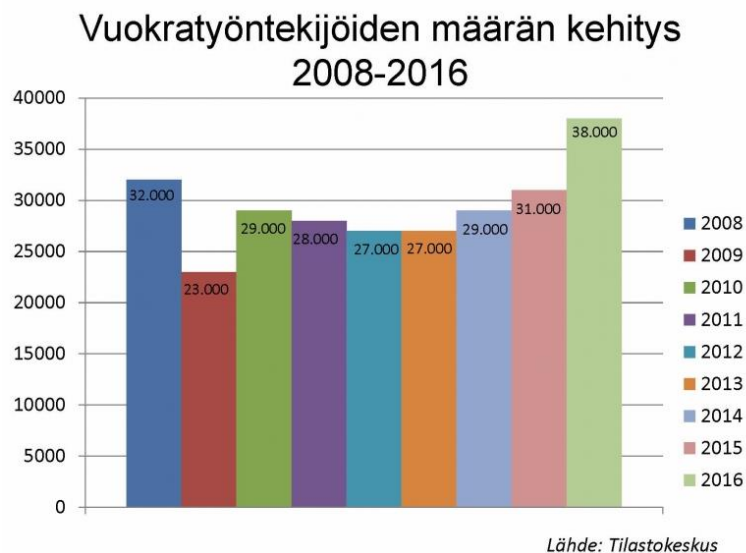


Lähde: Tilastokeskus

Kuva 7. Vuokratyöntekijöiden osuus (%) palkansaajista 2008-2016 (HPL, 2017.)

Vuokratyö jakaantuu monille toimialoille. Yleisintä vuokratyö oli vuonna 2016 tukku- ja vähittäiskaupassa, teollisuudessa sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnassa. Kaikilla näillä toimialoilla vuokratyönteko oli myös yleistynyt vuoteen 2015 verrattuna. (Tilastokeskus, 2016.)

Yhteensä vuonna 2016 henkilöstöpalveluala toi töitä reilulle 100 000 työntekijälle kattaen lähes kaikki toimialat. (HPL, 2017.)



Kuva 8. Vuokratyöntekijöiden määrän kehitys (HPL, 2017.)

4.3 Tavoite -ja suunnittelukuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Lisäpalvelulle toimiva, helppokäyttöinen sekä yrityksen tarpeita vastaava kehityskeskustelukäytäntö. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Kehityskeskustelukäytäntö luodaan täysin alusta, sillä yrityksellä ei ole hallussa aiempia kehityskeskustelulomakkeita. Kehityskeskustelukäytäntöön kuuluvat ohjeistukset sekä aikataulut kehityskeskustelujen käymiselle sekä kehityskeskustelulomakkeet.

Opinnäytetyön tuotoksen on tarkoitus kehittää kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointia, lisätä toiminnan tuloksellisuutta, lisätä avoimuutta ja luottamusta esimiehen sekä työntekijän välillä, tarkastella saavutettuja tuloksia sekä asettaa tavoitteita tulevaisuudelle. Lisäksi kehityskeskustelun on tarkoitus olla paikka avoimelle palautteelle puolin ja toisin. Tarkoitus on, että opinnäytetyön valmistuttua Lisäpalvelu perehtyy tuotokseen, sekä ottaa sen ohjeiden mukaisesti käyttöönsä mahdollisimman pian. Yritys kasvaa jatkuvasti, jolloin esimiehen ja työntekijän kahdenkeskiselle vuoropuhelulle on entistä vähemmän aikaa arjessa.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitetaan keskustelemalla Lisäpalvelu Helsinki Oy:n toimitusjohtajan, Marko Rinteen, kanssa. Keskustelussa käydään lyhyesti läpi Lisäpalvelun kehityskeskusteluhistoria ja nykytilanne. Lisäksi keskustelemme kehityskeskustelun tarpeellisuudesta sekä mahdollisista yleisistä toiveista, joita kehityskeskustelukäytännön luomiseen liittyy. Käymme läpi käytännön asioita liittyen opinnäytetyön toteutukseen.

Tämän jälkeen luon Webropol -ohjelmalla alustavan teemakyselyn osalle Lisäpalvelun toimihenkilöistä sekä yksikönvetäjistä. Otan kyselyn tulokset huomioon suunnitellessani kehityskeskustelulomaketta sekä kehityskeskustelukäytäntöä yleensä. Kehityskeskusteluista sekä työhyvinvoinnista löytyvän teorian ja tiedon pohjalta rakennan kehityskeskustelujärjestelmän, joka vastaa Lisäpalvelun henkilöstön tarpeita sekä toiveita, ja joka hyödyttää organisaatiota pitkälläkin tähtäimellä.

4.4 Alustavan kyselyn tulosten analyysi

Aloitin kehityskeskustelukäytännön suunnittelun toteuttamalla Webropol -työkalulla laaditun sähköisen teemakyselyn (ks. Liite 1), jonka lähetin sähköpostitse 15:lle Lisäpalvelun toimihenkilölle ja yksikönvetäjälle ympäri Suomen. Linkki Webropol -kyselyyn oli auki 7 päivää sen lähettämisestä. Kysely sisälsi 10 kysymystä koskien aiempia kokemuksia ja mielipiteitä kehityskeskusteluista, sekä niiden tärkeydestä. Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä.

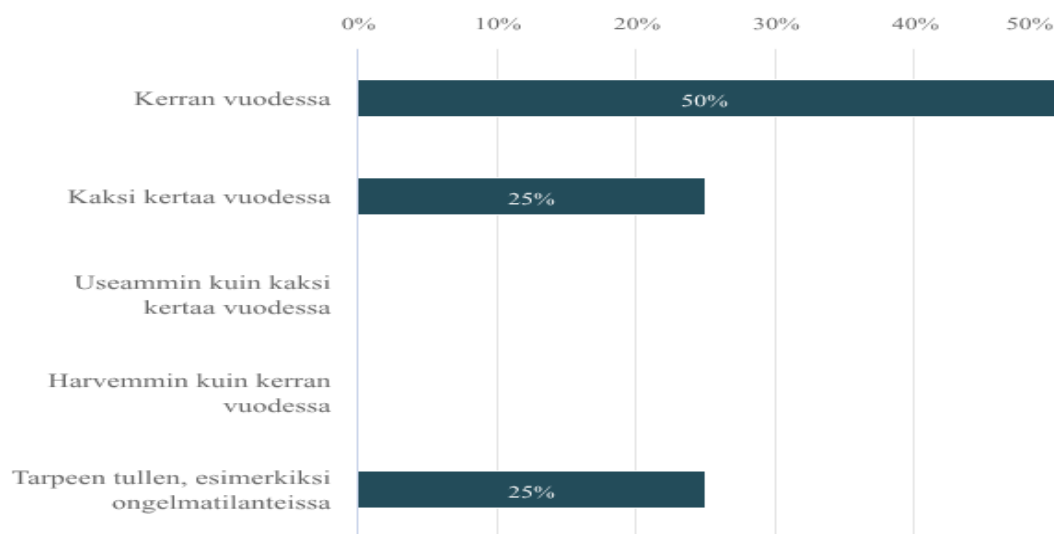
Kyselyyn vastanneista 25 % (2 henkilöä) oli yksikönvetäjiä, ja 75 % toimihenkilöitä. Valtaosa vastanneista, 37,5% (3 henkilöä), ovat työskennelleet Lisäpalvelulla yli seitsemän vuotta. 25 % (2 henkilöä) vastaajista on työskennellyt 4-6 vuotta, 25 % 1-3 vuotta ja 12,5 % (1 henkilöä) alle vuoden ajan.

Vastaus koskien aiempaa osallistumista kehityskeskusteluihin Lisäpalvelulla jakaantui tasaisesti kahtia; 50 % oli osallistunut, 50 % ei ollut. He kaikki, jotka olivat osallistuneet kehityskeskusteluihin, vastasivat että aikaa kehityskeskusteluista on 1-3 vuotta.

75 % vastasi osallistuneensa kehityskeskusteluihin aiemmassa työpaikassaan, 25 % ei vastaavasti ollut osallistunut kehityskeskusteluihin aiemmin. He, jotka olivat osallistuneet kehityskeskusteluihin aiemmin, jakautuivat jälleen tasaisesti kahtia; 50 % piti aiemmissa työpaikoissa käytyjä kehityskeskusteluja hyödyllisinä, 50 % ei pitänyt. Kyselyssä pyydettiin perustelemaan edellinen vastaus – miksi koki, tai miksei kokenut kehityskeskusteluja hyödyllisiksi. Perusteluja antoi neljä henkilöä kuudesta. Yksi vastaajista piti kehityskeskusteluja turhana, sillä esimies, jonka kanssa keskustelu on käyty, ei ole ollut riittävän korke-

assa asemassa voidakseen tehdä muutoksia yrityksessä, jolloin kehityskeskustelu on koettu turhaksi. Muiden vastaajien vastaukset pitivät kehityskeskusteluja positiivisempaan asiana. Eräs vastaaja koki, että positiivisesta kehityskeskustelusta saa virtaa omaan työhönsä. Hän myös piti palautteen saamista tärkeänä osana kehityskeskustelua, sillä sen ansiosta omaa työtä voi kehittää entistä paremmaksi. Eräs vastaaja piti tavoitteiden asettamista kehityskeskustelussa tärkeänä, sekä sitä, että keskustelussa käydään läpi myös edelliset tavoitteet ja se, saavutettiin ne. Tällöin voidaan mitata työntekijän onnistumista työssä, sekä työtehtävän haasteellisuutta. Lisäksi kehityskeskusteluja pidettiin työilmapiirin tehostajana ja luojana. Kehityskeskustelut nähtiin myös hyväksi tilaisuudeksi ottaa esille ongelmia sekä kehitettäviä asioita. Kehityskeskustelun toivottiin olevan motivoiva sekä kannustava.

Vastaajista 75 % (6 henkilöä) toivoi, että kehityskeskusteluista tulisi säännöllinen käytäntö esimiehen ja toimihenkilön välillä. 25 % ei toivo säännöllisiä kehityskeskusteluja. Vastavasti myös 75 % piti kehityskeskusteluja tärkeänä yrityksissä, 25 % ei pitänyt. Viimeisessä kysymyksessä kartoitin sitä, kuinka usein vastaajat toivoisivat kehityskeskusteluja käytävän. 50 % vastaajista (4 henkilöä) toivoivat kehityskeskusteluja kerran vuodessa käytäviksi, 25 % vastaajista toivoi kaksi kertaa, ja 25 % ainoastaan tarpeen tullen, esimerkiksi ongelmatilanteissa.

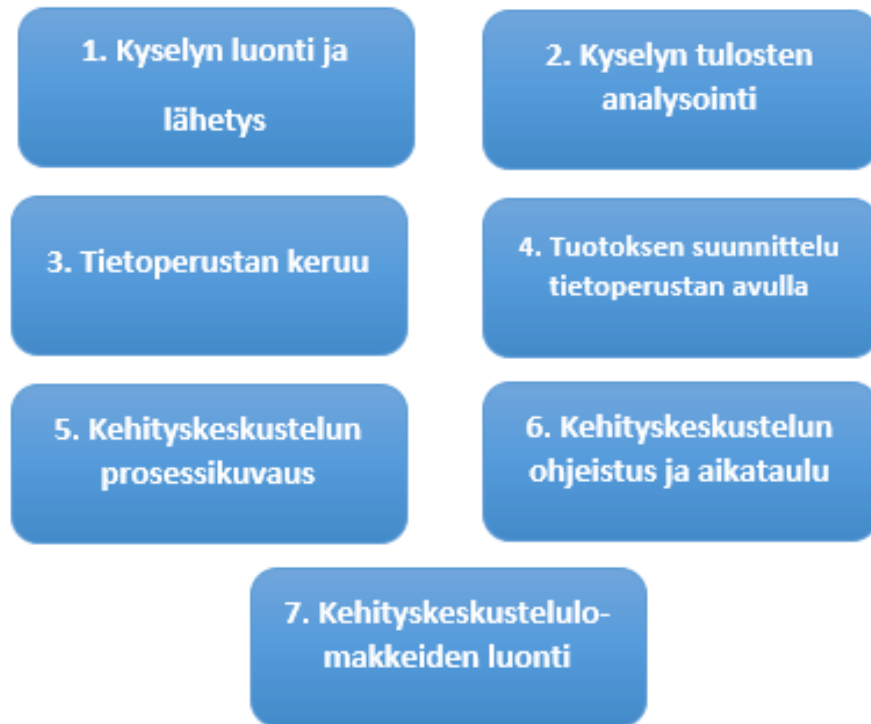


Kuva 9. Vastaus kyselylomakkeen kysymykseen nro. 10

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää pintaraapaisuna Lisäpalvelun henkilökunnan kokemuksia sekä mielipiteitä kehityskeskusteluista, jotta voisin luoda juuri Lisäpalvelun tarpeita vastaavan kehityskeskustelukäytännön. Tuloksista sain yleiskäsityksen, mitä kyselyyn vastannut henkilöstö arvosti kehityskeskusteluissa, ja mitä taas ei. Lisäksi sain tietoa siitä, kuinka usein henkilöstö ja esimiehet toivoisivat kehityskeskusteluja järjestettävän.

4.5 Toteutuskuvaus

Huolellisen suunnittelun jälkeen opinnäytetyön toteutus eteni seuraavanlaisesti:



Kuva 10. Toteutuskuvaus

1. Opinnäytetyö käynnistyi alustavalla kyselyllä (ks. Liite 1.) Lisäpalvelun henkilöstölle sekä yksikönvetäjille.
2. Vastausajan päätyttyä tein analyysin kyselyn tuloksista.
3. Seuraavaksi tein rajauksen opinnäytetyön tietoperustaan – mitä tietoperustaa haluan hyödyntää tulevassa tuotoksessa eli kehityskeskustelukäytännössä. Valitsin tietoperustaksi:
 - yleistä tietoa ja teoriaa kehityskeskusteluista
 - yleistä tietoa ja teoriaa työhyvinvoinnista sekä työsuojelusta toimistotyössä
 - Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -teorian

Valitsin tuotoksen pohjaksi vaihtelevia lähteitä; suomen- sekä englanninkielisiä kirjoja, suomen- sekä englanninkielisiä Internet-sivuja sekä Helsingin Kaupungin johtavan sosiaalityöntekijän antamaa tietoa heidän käyttämistä kehityskeskustelulomakkeista. Käytin lisäksi omia kokemuksiani hyväksi tuotoksen toteutuksessa.

Lisäksi etsin tietoa aiemmista tutkimuksista, joita kehityskeskusteluista on tehty. Selvitin kehityskeskustelujen hyödyt sekä haasteet, sekä tietoa siitä, miksi jotkut organisaatiot ovat kokonaan luopuneet kehityskeskusteluista.

4. Yllä mainittuun tietoperustaan nojaten aloin suunnitella kehityskeskustelukäytäntöä. Punnsin, mitä haluan painottaa tuotoksessa, ja mikä ei kuuluisi tähän työhön.
5. Seuraavaksi muodostin kehityskeskusteluprosessin kuvauksen: mitä kaikkea kehityskeskusteluprosessiin kuuluu, ja mitä sen jokainen vaihe pitää sisällään.
6. Tämän jälkeen opinnäytetyön tuotoksen toteutuksessa oli kehityskeskustelulomakkeiden laadinta. Lomakkeet laadittiin siten, että ne ovat helppoja täyttää, esteettisiä, mielenkiintoisia, tarpeellisia sekä toimivia. Lomakkeen kysymykset laadin hyväksikäyttään:
 - omia kokemuksia kehityskeskusteluista
 - teoriaa kehityskeskusteluista
 - teoriaa työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin portaat -mallia
 - Lisäpalvelulle toteutetun alustavan kyselytutkimuksen tuloksia
 - Helsingin Kaupungin johtavan sosiaalityöntekijän tietoja Helsingin Kaupungin kehityskeskustelulomakkeista, sekä
 - Tommi Lindholmin ja Jari Salmisen luomaa kehityskeskustelulomaketta kirjasta Keskustele ja Kehity 2.0 (2014).

Lomake räätälöitiin vastaamaan nimenomaan Lisäpalvelun henkilöstön sekä esimiesten tarpeita, jotta se olisi yritykselle mahdollisimman hyödyllinen.

7. Viimeisenä tein huolellisen ohjeistuksen esimiehelle siitä, kuinka kehityskeskustelu etenee, kuinka siihen tulisi valmistautua sekä mitä asioita siellä tulee käydä läpi. Tähän kuului myös aikatauluohjeistus esimiehelle siitä, kuinka usein ja missä vaiheessa vuotta kehityskeskusteluja olisi hyvä käydä koko henkilöstön kanssa.

Kehityskeskustelut tulisi käydä vähintään kerran, mutta mielellään kaksi kertaa vuodessa. Ajoin kehityskeskustelut käytäväksi keväisin sekä syksyisin. Vuoden vaihde on usein kiireistä aikaa Lisäpalvelulla, ja kesä taas on usein hiljaisempaa aikaa. Lisäksi kesäisin työntekijöiden sekä yksikönvetäjien kesälomat vaikuttavat työskentelyyn, joten keskusteluja ei kannata käydä silloin.

Mielestäni kehityskeskustelukäytännöstä tuli varsin hyvä. Pidin koko prosessin ajan mielessä sen, että käytäntö tulee tehdä Lisäpalvelun tarpeet ja toiveet huomioiden. Lisäpalvelulle toivottiin toimivaa, yksinkertaista, hyödyllistä sekä motivoivaa kehityskeskustelukäytäntöä, ja mielestäni olen onnistunut siinä hyvin.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tuotos, eli kehityskeskustelukäytäntö toimeksiantoyritykselle, onnistui mielestäni erinomaisesti ja se vastaa yrityksen henkilöstön toiveita sekä tarpeita. Yrityksellä ei ollut käytössään minkäänlaista kehityskeskustelujärjestelmää, mutta sellaiselle koettiin suurta tarvetta. Koko käytäntö tuli suunnitella alusta loppuun ja oli tärkeää pitää koko prosessin ajan mielessä se, että kehityskeskustelukäytännön tuli vastata yrityksen tavoitteita, joita olivat muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen, työnteon tehokkuuden lisääminen sekä tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Lisäksi halusin kehityskeskustelulomakkeesta helposti täytettävän, monipuolisen sekä kiinnostavan. Lomakkeen kysymysten sisältöön vaikuttivat muun muassa teoriatieto kehityskeskusteluista, työhyvinvoinnin teorit sekä Lisäpalvelun henkilöstön toiveet.

Kehityskeskusteluissa epäonnistutaan monesti siksi, että keskustelua ei ole räätälöity vastaamaan yrityksen tarpeita. Kehityskeskustelujen tulisi olla huolella suunniteltuja ja valmisteltuja, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät keskustelusta. Huolella ja oikein toteutettuina kehityskeskusteluilla voi olla merkittävä vaikutus niin työntekijän motivaatioon, kuin koko yrityksen tulokseen. Oli yllättävää, miten paljon kehityskeskusteluun valmistautumisella on tekemistä keskustelun onnistumisen kannalta. Molempien osapuolten tulisi käyttää runsaasti aikaa ja ajatusta keskusteluun valmistautumiseen.

Jokaisen yrityksen johdon tulisi kunnolla perehtyä kehityskeskusteluun johtamisen välineenä. Monesti se mielletään vain pakolliseksi toimeksi mikä suoritetaan kerran vuodessa näkemättä sen oikeaa merkitystä ja mahdollista positiivista vaikutusta koko yrityksen toimintaan. Johdon lisäksi henkilöstö pitäisi sitouttaa kehityskeskusteluihin. Liian usein henkilöstölle on epäselvää, miksi kehityskeskusteluja järjestetään, ja mikä niiden mahdollinen hyöty on. Ennen jokaista kehityskeskustelukierrosta tulisi käydä läpi koko henkilöstön kesken kehityskeskustelun tavoitteet sekä hyödyt. Mikäli esimies on asennoitunut kehityskeskusteluun positiivisesti ja oikein, on työntekijänkin huomattavasti helpompi asennoitua keskusteluun avoimesti.

Suunnittelin koko opinnäytetyön tuotoksen mahdollisimman yksinkertaiseksi ja miellyttäväksi toteuttaa. Lisäpalvelulla kehityskeskustelut jäivät vuosittaisesta toiminnasta pois

siksi, ettei yrityksellä ollut käytössään kunnollista, yrityksen tarpeita täyttävää kehityskeskustelukäytäntöä. Suunnittelemani keskustelukäytäntö on monipuolinen, kattava sekä ennen kaikkea helppo toteuttaa. Sen ei pitäisi tuntua kummankaan osapuolen mielestä ”pakopullalta”, sillä jokaiselle osa-alueelle keskustelussa on merkityksensä. Jätin keskustelulomakkeesta yrityksen kannalta turhat kohdat pois, ja toisaalta korostin niitä osa-alueita, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä.

Tuotos on Lisäpalvelulle erittäin tarpeellinen. Sekä henkilöstö että johto olivat sitä mieltä, että kahdenkeskiselle vuorovaikutteiselle keskustelulle on tarvetta. Viikoittaisissa palaverissa ei useasti päästä pintaa syvemmälle, tai siellä ei kehdeta puhua asioista suoraan kaikkien kuullen. Kehityskeskustelu on loistava paikka pureutua asioihin syvällisesti ja luottamuksella jakaa omat mielipiteensä.

Keskustelulomake kattaa ne osa-alueet, jotka halusin siihen sisällyttää hankkimieni tietojen perusteella. Sitä voi hyödyntää sellaisenaan tai sitä voi muokata sen mukaan, mitä keskustelussa halutaan painottaa. Keskustelulomakkeen lisäksi loin yritykselle aikataulun sekä ohjeistuksen, milloin ja miten kehityskeskustelut tulisi toteuttaa. Yritys voi hyödyntää aikataulua ja ohjeistusta joko täysin kirjaimellisesti, tai soveltaen tilanteesta riippuen. Tärkeää kuitenkin olisi, että kehityskeskustelut toteutettaisiin säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa.

Kehityskeskustelut ovat edelleen voimakkaasti monissa yrityksissä osana johtamistyötä. Vaikka viime vuosina monet suuret yritykset ovat luopuneet perinteisistä kehityskeskusteluista ja korvanneet ne säännöllisemmillä ja arkisemmilla keskusteluilla, ovat kehityskeskustelut silti oikein toteutettuina korvaamattomia johtamisen työkaluja monissa yrityksissä. Kehityskeskustelut ovat saaneet paljon kritiikkiä osakseen, mutta mielestäni kehityskeskustelut ovat silti ajankohtaisia ja tarpeellisia jokaisessa yrityksessä, mikäli ne vain toteutetaan oikein ja oikeista syistä. Tutkimuksetkin osoittavat onnistuneiden kehityskeskustelujen hyödyn.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut todella paljon. Opin paljon uutta kehityskeskusteluista, ja oma mielipiteeni kehityskeskustelujen tärkeydestä muuttui radikaalisti. Ennen prosessin aloittamista pidin kehityskeskusteluja hyödyllisinä, mutta omat kokemukseni olivat pääasiassa negatiivisia. Minulla oli aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista vain yhdestä aiemmasta työpaikastani, jossa kehityskeskustelu hoidettiin huonosti ja ainoastaan siksi, että kehityskeskusteluja oli ”pakko käydä”. Sain opinnäytetyöprosessin aikana paljon itselleni uutta tietoa kehityskeskustelujen tärkeydestä, hyödyistä sekä haas-

teista. Halusin antaa opinnäytetyössä monipuolisen ja rehellisen kuvan kehityskeskustelusta, enkä tuoda esiin ainoastaan sen positiivista puolta. Kehityskeskusteluihin liittyy paljon myös haasteita, ja mikäli haasteita ei voiteta, voi kehityskeskustelulla olla jopa negatiivinen vaikutus yritykseen sekä sen henkilöstöön.

Opinnäytetyössä asia, jossa mielestäni hieman epäonnistuin, oli alustavan kyselytutkimuksen toteutus. Olisin toivonut enemmän vastaajia kyselyyn, ja minun olisikin pitänyt etukäteen pohjustaa kyselyn ideaa ja tärkeyttä Lisäpalvelun henkilöstölle ja yksikönvetäjille enemmän. Otanta jäi tutkimuksessa hyvin vähäiseksi, mutta käytin hyväksi kaiken tiedon mitä sain.

Kokonaisuudessaan olen sitä mieltä, että opinnäytetyö onnistui paremmin kuin olin toivonut. Aikaa työn tekemiselle oli rajoitetusti töiden ja koulun vuoksi, mutta kovaa kiirettä työn tekemiselle ei tullut eikä aika loppunut kesken. Olen tyytyväinen erityisesti rakentamaani kehityskeskustelulomakkeeseen. Sain tehtyä siitä juuri sellaisen kuin olin halunnutkin ja jollaista uskon, että toimeksiantoyrityksessä arvostetaan ja hyödynnetään tulevaisuudessa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Vantaa.

Accenture. Accenture Strategy -tutkimus. 2016. Luettavissa: <https://www.accenture.com/fi-en/company-news-release-traditional-performance-appraisals> Luettu: 22.4.2018.

Autio, V.M, Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO. Vantaa.

Cappelli, P. & Tavis, A. Harvard Business Review: The Performance Management Revolution. 2016. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> Luettu: 23.4.2018.

Helsingin Kaupunki, Tiina Nurminen. Tulos- ja kehityskeskustelu. 2018.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2017. Merkittävä työllistäjä. Luettavissa: <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja.html> Luettu: 18.3.2018.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2017. Yleistä henkilöstöpalvelualasta. Luettavissa: <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html> Luettu: 18.3.2018.

Hutchinson, S. 2013. Performance management, theory and practice. Chartered Institute of Personnel and Development. Lontoo, Englanti.

Juha Pekka Raeste 2016. Tuore selvitys: Kehityskeskustelujen aika on ohi, ja työntekijää pitää kohdella kuin asiakasta. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002903726.html> Luettu: 25.3.2018.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. J-Impact. Helsinki.

Lighthouse. Get Rid of the performance review. Luettavissa: <https://getlighthouse.com/blog/get-rid-of-the-performance-review/> Luettu: 23.4.2018.

Manka, M-L. & Manka, M. Työhyvinvointi. 2016. Talentum Pro. Helsinki.

Meretniemi, I. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 2012. Talentum. Helsinki.

Ollikainen, T. Talentia -lehti: Kehityskeskusteluissa on mieltä, jos ne toteutetaan oikein. 2016. Luettavissa: <https://www.talentia-lehti.fi/kehityskeskusteluissa-on-mielta-jos-ne-to-teutetaan-oikein/> Luettu: 23.4.2018.

Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2012. Edita. Porvoo.

Rauramo, P & Työryhmä. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. 2012. TTK.

Talouselämä. Kasvuyritykset hylkäävät kehityskeskustelut – esimiehen sijaan arvion antaa kollega. 2015. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kasvuyritykset-hylkäävat-kehityskeskustelut-esimiehen-sijaan-arvion-antaa-kollega/f3b8e8fa-02a8-3687-97ed-0dc3a7ec879e> Luettu: 23.4.2018.

Tilastokeskus 2017. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2016. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_002_fi.html Luettu: 18.3.2018.

Työsuojelu. Fyysinen kuormitus. 2018. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus> Luettu: 19.4.2018

Työsuojelu. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? 2017. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat> Luettu: 19.4.2018

Työsuojelu. Työympäristö. 2016. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto> Luettu: 19.4.2018.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 24.4.2018.

Työterveyslaitos. Työhön liittyvä lainsäädäntö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/> Luettu: 19.4.

Zenger, J. Forbes: What Solid Research Actually Says About Performance Appraisals. 2017. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2017/10/12/what-solid-research-actually-says-about-performance-appraisals/#6cd793832b59> Luettu: 23.4.2018.

Liitteet

Liite 1. Teemakyselyn kysymykset Lisäpalvelun työntekijöille

1. Asemasi Lisäpalvelussa:
 - a. Yksikönvetäjä
 - b. Toimihenkilö
2. Kauanko olet työskennellyt Lisäpalvelulla?
 - a. Alle vuoden
 - b. 1-3 vuotta
 - c. 4-6 vuotta
 - d. Yli 7 vuotta
3. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun Lisäpalvelulla työskentelysi aikana?
 - a. Kyllä
 - b. En
4. Jos vastasit aiempaan kysymykseen ”Kyllä”, kuinka kauan kehityskeskustelusta on?
 - a. Alle vuosi
 - b. 1-3 vuotta
 - c. 4-6 vuotta
 - d. Yli 7 vuotta
5. Oletko mahdollisessa aiemmassa työpaikassasi osallistunut kehityskeskusteluihin?
 - a. Kyllä
 - b. En
6. Mikäli vastasit aiempaan kysymykseen ”Kyllä”, koitko kehityskeskustelut hyödyllisiksi?
 - a. Kyllä
 - b. En
7. Perustele omin sanoin edellinen vastauksesi.

8. Haluaisitko, että Lisäpalvelun käytäntöihin kuuluisi säännölliset kehityskeskustelut esimiehen ja toimihenkilön välillä?
 - a. Kyllä
 - b. En
9. Pidätkö kehityskeskusteluja tärkeänä yrityksissä?
 - a. Kyllä
 - b. En

10. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi järjestää?
- a. Kerran vuodessa
 - b. Kaksi kertaa vuodessa
 - c. Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa
 - d. Harvemmin kuin kerran vuodessa
 - e. Tarpeen tullen, esimerkiksi ongelmatilanteissa



Esimiehen ohjeet kehityskeskuste- luihin

Kehityskeskustelujen tarkoitus

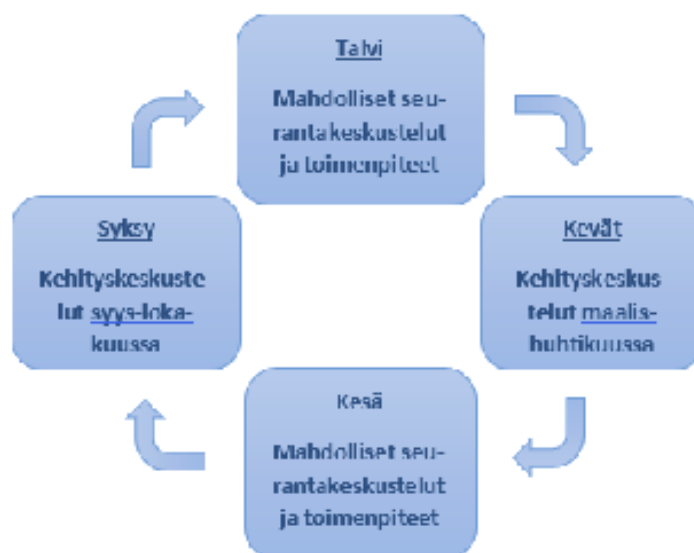
Kehityskeskustelun tarkoituksena on tarjota mahdollisuus esimiehelle sekä työntekijälle syvälliseen, huolellisesti valmisteltuun keskusteluun, jossa perehdytään systemaattisesti työntekijän työhön, ammattitaitoon, suoriutumiseen sekä työn tekemisen edellytyksiin. Tärkeä osa kehityskeskustelua on avoimen palautteen anto puolin ja toisin. Tavoitteena on löytää *yhteinen ymmärrys* menneestä kaudesta, tulevan kauden tavoitteista sekä henkilökohtaisesta kehittämisestä.

Alla on ohjeita, joiden avulla esimies voi toteuttaa yhdessä työntekijän kanssa parhaan mahdollisen kehityskeskustelun, josta on aidosti hyötyä molemmille sekä koko yritykselle.

Aikataulu kehityskeskustelujen käymiselle

Viikoittaisten palaverien lisäksi henkilökohtaisia kehityskeskusteluja olisi hyvä käydä vähintään kerran vuodessa, mutta mieluiten kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelut olisi hyvä ajoittaa keväälle sekä syksylle siksi, että kesällä kesälomat vaikeuttavat kehityskeskustelujen käyntiä. Kehityskeskustelujen välillä olisi hyvä olla noin puoli vuotta. Kehityskeskustelujen välillä voidaan tarvittaessa käydä lyhyitä seurantakeskusteluja, joissa käydään läpi edellisen kehityskeskustelun tavoitteiden ja päämäärien toteutuminen.

Mikäli seurantakeskusteluja ei järjestetä, olisi asetettuja tavoitteita hyvä arvioida päivittäisessä työssä.



1. Tiedota & Kutsu

- ✓ Tiedota henkilöstöä tulevista kehityskeskusteluista esimerkiksi viikkopalaverissa.
- ✓ Kertaa henkilöstölle kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt.
- ✓ Ohjeista henkilöstöä valmistautumaan huolellisesti käytävään kehityskeskusteluun.
- ✓ Kutsu jokainen työntekijä henkilökohtaisesti kehityskeskusteluun. Anna ainakin muutama päivä aikaa tutustua huolellisesti keskustelulomakkeeseen.
- ✓ Lähetä jokaiselle työntekijälle kehityskeskustelulomake, ja ohjeista heitä sen täytössä: ”Palaute” -osio tulisi jokaisen täyttää ennen kehityskeskusteluun saapumista. Muita kohtia voi täyttää etukäteen halutessaan (pois lukien ne kohdat, jotka täytetään yhdessä esimiehen kanssa). Lomakkeen saa palauttaa esimiehelle etukäteen halutessaan, muussa tapauksessa se tulee ottaa mukaan kehityskeskustelutilaisuuteen.

2. Valmistaudu

- ✓ Pohdi omia odotuksiasi kehityskeskustelulle.
- ✓ Mieti ja kirjaa lomakkeelle etukäteen ne asiat, joita haluat korostaa ja käydä läpi kehityskeskustelussa.
- ✓ Varaa keskustelulle riittävästi aikaa (n. 2 tuntia)
- ✓ Pyri varaamaan keskustelulle mahdollisimman neutraali ympäristö – kummankaan työhuone ei ole paras paikka avoimelle ja tasapuoliselle keskustelulle. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia, joten keskustelu olisi hyvä käydä tilassa, josta äänet eivät kuulu ulkopuolelle.

3. Keskustelun käynnistys

- ✓ Asennoidu keskusteluun avoimesti ja valmistaudu kuuntelemaan työntekijää.
- ✓ Keskustelu kannattaa aloittaa lämmittelyllä, jotta työntekijää ei turhaan jännitä eikä keskustelun ilmapiiri ole turhan jäykkä. Keskustelun tulisi voida olla avointa ja parantaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Lämmittelyksi työntekijältä voi kysellä kuulumisia, tai käyttää muutaman minuutin ajankohdaisista asioista keskusteluun.
- ✓ Kerratkaa keskustelun aluksi kehityskeskustelun tavoitteet. Voitte sopia asioista ja kysymyksistä, joita keskustelussa painotetaan.
- ✓ Sovi keskustelukumppanin kanssa palautteenannon pelisäännöistä, luottamuksellisuudesta sekä avoimuudesta.

3. Vuorovaikutteisuus

- ✓ Kerro näkemyksesi ja ajatuksesi mahdollisimman tarkasti, jottei väärinymmärryksiä synny.
- ✓ Anna työntekijälle mahdollisuus kertoa ja selittää omia näkemyksiään ja tavoitteitaan, sekä näkökantojaan.
- ✓ Ole rehellinen, mutta älä hyökkäävä.
- ✓ Kuuntele.
- ✓ Pidä keskustelu avoimena ja luottamusta herättävänä.

4. Asioiden käsittely

- ✓ Uskalla ottaa esille ne asiat, jotka kaipaavat mielestäsi kehittämistä.
- ✓ Täytäkää lomaketta keskustelun yhteydessä.
- ✓ Anna rohkeasti palautetta - kiitä onnistumisista, anna kritiikkiä.
- ✓ Ota palaute vastaan
- ✓ Pyri varmistamaan, että molemmat osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla
- ✓ Muista, että olette yhdessä kehittämässä sekä yrityksen toimintaa, että työntekijän työsuoritusta ja toimintaedellytyksiä.
- ✓ Vältä jaarittelua, mutta älä kiirehdi.

5. Yhteenveto

- ✓ Keskustelun loppupuolella sopikaa yhdessä päätöksistä, niiden toteuttamisesta, aikataulusta sekä seurannasta.
- ✓ Kirjatkaa mahdollisimman selvästi suunnitelmat ja aikataulut ylös.

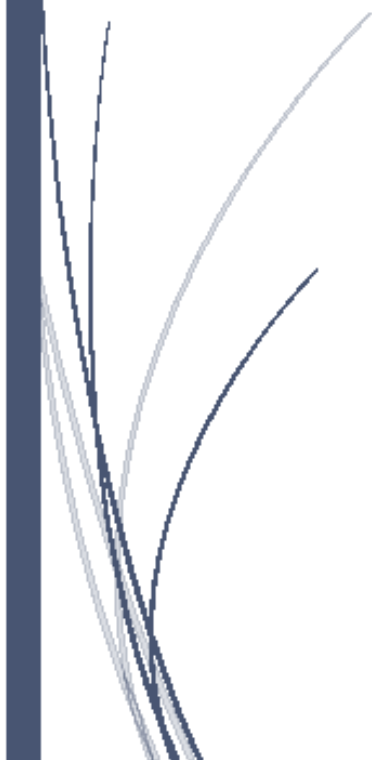
6. Seuranta

- ✓ Keskustelussa laadittuja tavoitteita ja suunnitelmia seurataan osana päivittäistä työskentelyä. Mikäli keskustelussa sovitaan seurantakeskustelusta, käydään siellä läpi tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista.
- ✓ Sovitut toimenpiteet toteutetaan sovitun aikataulun mukaisesti.
- ✓ Esimiehen sekä työntekijän tehtävänä on reagoida heti, jos näyttää ettei jokin luvattu toimenpide tai tavoite toteudu.
- ✓ Kehityskeskustelulomakkeet säilytetään tallessa niin kauan, kunnes työntekijä ei enää työskentele organisaatiossa. Tällöin lomakkeet tulee hävittää. Mikäli esimies vaihtuu, voidaan lomakkeet luovuttaa uudelle esimiehelle työntekijän suostumuksella.

Antoisia kehityskeskusteluhetkiä!



Henkilökohtainen kehityskeskustelu



Henkilökohtainen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun tarkoituksena on tarjota mahdollisuus esimiehelle sekä työntekijälle syvälliseen, huolellisesti valmisteltuun keskusteluun, jossa perehdytään systemaattisesti työntekijän työhön, ammattitaitoon, suoriutumiseen sekä työn tekemisen edellytyksiin. Tärkeä osa kehityskeskustelua on avoimen palautteen anto puolin ja toisin. Tavoitteena on löytää *yhteinen ymmärrys* menneestä kaudesta, tulevan kauden tavoitteista sekä henkilökohtaisesta kehittymisestä.

Varmistatthan että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet kunnolla kehityskeskusteluun. ”Palaute” -osio olisi tärkeää täyttää ajan kanssa etukäteen lomakkeelle. Tutustu huolella kysymyksiin, ja halutessasi täytä lomakkeelle useampia vastauksia etukäteen (jotkin kohdat voidaan täyttää vasta keskustelussa). Lomaketta ei tarvitse lähettää esimiehelle ennen kehityskeskustelua, mutta tällöin se tulee ottaa mukaan keskusteluun. Keskustelulomake on vain keskustelua *ohjaava väline*. Halutessanne voitte keskustella lomakkeen ulkopuolisista asioista, mikäli koette ne tärkeiksi.

Mikäli valmistautuminen on jäänyt puutteelliseksi, olisi suositeltavaa varata uusi aika keskustelulle. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu hyödyttää molempia osapuolia ja mahdollistaa paremmat työsuoritukset. Huolellinen valmistautuminen käytävään keskusteluun on avainasemassa keskustelun onnistumiselle.

Kerratkaa keskustelun aluksi kehityskeskustelun tavoitteet. Voitte sopia asioista ja kysymyksistä, joita keskustelussa painotetaan.

Kehityskeskustelut ovat **luottamuksellisia**.

Päiväys _____

Työntekijä _____

Esimies _____

1. Menneen kauden tavoitteiden toteutuminen

Ensimmäisessä osiossa on tavoitteena tarkastella menneen kauden keskeisiä saavutuksia/tuloksia ja työntekijän menestystä. Pohdi saavutuksia onnistumisten, epäonnistumisten sekä oppimisen näkökulmasta.

Miten työ on sujunut kuluneen vuoden aikana?

Pohdi esimerkiksi missä asioissa olet onnistunut ja missä olisi kehitettävää.

Työssä suoriutumisen laadullinen arviointi.

(Esimies ja työntekijä arvioivat. 1 = Heikko, 5 = Erinomainen)

Arvioitava osa-alue	Esimiehen arvio	Työntekijän arvio
Työskentelyn yleinen laatu		
Sitoutuminen työhön ja työnantajaan		
Aikataulujen pitävyys		
Oma-aloitteisuus työssä		
Tehtävien loppuun asti saattaminen		

Työssä onnistumisen edellytykset.

Tarkastele työssä onnistumisen edellytyksiä esimerkiksi seuraavista näkökulmista: esimiehen ja muun työyhteisön tuki, motivaatio, oma osaaminen, ajanhallinta, oma jaksaminen ja töiden organisointi.

Organisaation tulos:

Tavoite	Toteuma

Tavoite	Toteuma

(Jos työntekijälle on asetettu henkilökohtaisia tavoitteita)

Tavoite	Toteuma

<p>Kirjoita alle molempien osapuolten yhteinen näkemys työn tuloksista ja kehittämistä vaativista asioista.</p>

2. Työntekijän osaamisen arviointi

Toisessa osiossa tarkastellaan työntekijän osaamista ja osaamisen kehittämistä. Pohdi työtäsi ja ammatillista kehittymistä, sekä lähivuosien ajatuksia työstä ja urasta seuraavista näkökulmista.

Oma motivaatio, oppiminen ja esimiehen tuki.

Mikä työssä on mielekästä ja palkitsevaa? Miten opit parhaiten? Millaista tukea toivoisit esimieheltäsi? Mitä olet oppinut kuluneen vuoden aikana, ja mitä haluaisit oppia?

Oman osaamisen hyödyntäminen, työnkuva ja ura.

Mitkä työtehtävät kiinnostavat sinua eniten ja vähiten? Millaisia uusia työtehtäviä toivoisit? Mitä osaamista haluat jakaa muille? Mitä haluaisit oppia muilta?

3. Työhyvinvointi ja työyhteisön kehittäminen

Kolmannessa osiossa perehdytään työntekijän työhyvinvointiin sekä työyhteisön kehittämiseen.

Työntekijän työhyvinvointi

(Työntekijä arvioi. 1 = Ei pidä laisinkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkaansa.)

Arvioitava osa-alue	Työntekijän arvio
Työhyvinvointini on tällä hetkellä hyvä	
Pidän paljon omasta työstäni	
Työni vastaa hyvin voimavarojani sekä taitojani	
Koen työni arvokkaaksi	
Selviän yleensä työtehtävistä hyvin	
Työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen	
Työni ei aiheuta kohtuutonta väsymystä tai kuormitusta	
Työni ei tunnu yleensä liian raskaalta	
En yleensä mieti työasioita vapaa-ajalla	
Työkuormitus jakaantuu oikeudenmukaisesti työpaikallani	
Mietin harvoin työtehtävien/työpaikan vaihtamista	
Huolehdin itse riittävästä jaksamisestani	
Olen motivoitunut tekemästani työstä	
Koen että työyhteisöni tukee työhyvinvointiani	
En ole kohdannut epäasiallista käytöstä työpaikallani	
Työni ei stressaa minua liikaa	
Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä	
Minua arvostetaan työpaikallani	
Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa	

Kehitysehdotuksia ja kommentteja:

<p>Kuinka työhyvinvointiasi voitaisiin entisestään parantaa? Mitkä asiat ovat erityisen hyvin? Pohtikaa yhdessä esimiehen kanssa työhyvinvoinnin vaikutusta työn tehokkuuteen.</p>
<div></div>

Mikä sinua innostaa ja motivoi työssäsi?

Mitkä asiat työssä tai työyhteisössä tukevat työhyvinvointiasi?

Oletko kokenut tai havainnut epäasiallista käytöstä tai kiusaamista työpaikalla? Jos olet, niin missä tilanteessa?

Onko jotain, mikä estää työn tekemisen niin hyvin kuin olisi mahdollista?

Työnyhteisön toimivuuden arviointi.

(Esimies ja työntekijä arvioivat. 1 = Ei pidä ollenkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkaansa)

Arvioitava osa-alue	Esimiehen arvio	Työntekijän arvio
Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri		
Yhteistyö työpaikalla onnistuu hyvin		
Työpaikalla ei esiinny häirintää tai kiusaamista		
Työtoverit ovat yleensä mukavia		
Työyhteisön toiminta on asiakaslähtöistä		
Työyhteisömme toimii tehokkaasti		
Työilmapiiri on avoin ja kannustava		
Työntekijät arvostavat toisiaan		
Esiin tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan nopeasti		
Työtehtävät jakaantuvat reilusti ja tasapuolisesti		
Työyhteisö osallistuu toimintansa kehittämiseen aktiivisesti		
Esimies kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti		
Jokainen voi tuoda oman mielipiteensä esille		
Töihin on mukavaa ja turvallista tulla		
Pystyn keskittymään työhöni ilman turhia häiriötekijöitä		
Työympäristö on toimiva		
Saan tarvittaessa apua esimieheltäni/kollegoiltani		
Ergonomiastani on huolehdittu työpaikalla		
Työtilat ovat otolliset työnteolle		

Kehitysehdotuksia ja kommentteja:

Mihin olet työyhteisössäsi erityisen tyytyväinen? Entä tyytymätön? Miten työyhteisön toimivuutta voitaisiin parantaa? Missä asioissa yhteistyö on onnistunut, mitä voitaisiin kehittää? Pohdi omaa rooliasi työyhteisössä.

4. Palaute esimiehenä ja työntekijänä toimimisesta

Neljäs osio, palautteen anto, on erittäin tärkeä osa kehityskeskustelua. Palautteen saamisella on todistettusti suuri merkitys työntekijän motivaatioon, ja sitä kautta työhyvinvointiin. Palautetta annetaan puolin ja toisin.

Palaute.

(Molemmat osapuolet täyttävät ennen kehityskeskustelua. Keskustelussa käydään molempien palautteet läpi avoimesti ja rehellisesti.)

Pohdi esimerkiksi seuraavista näkökulmista: millaista tukea ja palautetta olet saanut esimieheltä/työntekijältä? Miten yhteistyönne on toiminut? Millaista tukea toivoisit saavasi esimieheltä/työntekijältä? Saatko riittävästi palautetta työstäsi? Kuinka usein mielestäni palautetta kuuluisi saada tai antaa? Anna lisäksi vapaata palautetta esimiehestä/työntekijästä.

Yhdessä palautteen perusteella sovitut toimenpiteet/lupaukset työntekijälle/esimiehelle.

Esimiestyön arviointi.

(Esimies ja työntekijä arvioivat. 1 = Ei pidä paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkaansa)

Arvioitava osa-alue	Esimiehen arvio	Työntekijän arvio
Yleisarvio esimiehen toiminnasta (1 = erittäin huono, 5 = erinomainen)		
Esimiehen asettamat tavoitteet ovat selkeitä		
Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa		
Esimies antaa riittävästi palautetta työn tekemisestä		
Esimiehen toiminta on innostavaa ja motivoivaa		
Esimies tukee työntekijöitään riittävästi		
Esimies on riittävästi läsnä / tavoitettavissa		
Esimiestyö on reilua ja tasapuolista		
Esimiehen toiminta on harkittua ja linjakasta		
Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa		
Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin		
Ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti ja rakentavasti		
Esimies noudattaa sovittuja aikatauluja		
Esimies pitää lupauksensa		
Esimiestyö on jämäkkää ja luottamusta herättävää		
Esimies kuuntelee työntekijöitään		
Esimies auttaa aina tarvittaessa		

Kehitysehdotuksia ja kommentteja:

Mitä esimiestyössä tulisi parantaa? Mikä esimiestyössä on erityisen hyvää? Pohdi miten esimies-alaissuhdetta voisi parantaa.
<div style="height: 150px;"></div>

5. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja tavoitteet ensi kaudelle

Viidennessä osassa luodaan työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, kirjataan ylös tarvittavat toimenpiteet sekä määritetään tavoitteet ensi kaudelle.

Kirjatkaa yhdessä alle 1-3 keskeistä kehitettävää osaamista työn ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta ensi kaudelle.

Kehitettävä osaaminen	Tapa, jolla kehitettävä osaaminen hankitaan/kehitetään	Aikataulu

Kirjatkaa yhdessä alle sovitut henkilökohtaisen kehittymisen painopisteet ja toimenpiteet työssä ja uralla kehittymiseksi.

Tavoitteet ensi kaudelle.

Kirjatkaa mahdollisimman selkeät tavoitteet tulevalle kaudelle. Työntekijän tavoitteet määritetään yhdessä esimiehen kanssa. Tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa.

Organisaation tulostavoite:

Tavoite	Toteuma

Yksikön tulostavoite:

Tavoite	Toteuma

Työntekijän tulostavoite:

Tavoite	Toteuma

Työntekijän laadulliset tavoitteet:

(Arviointiasteikko 1 = Heikko, 5 = Erinomainen)

Tavoite	Toteuma

Esimiestyön tavoitteet:

(Arviointiasteikko 1 = Heikko, 5 = Erinomainen)

Tavoite	Toteuma

Työyhteisön toimivuuden lisääminen.

(Arviointiasteikko 1 = Heikko, 5 = Erinomainen)

Tavoite	Toteuma

Työntekijän työhyvinvoinnin parantaminen.

(Arviointiasteikko 1 = Heikko, 5 = Erinomainen)

Tavoite	Toteuma

Muuta keskustelussa esiin tullutta (esimerkiksi palaute keskustelusta):

6. Yhteenveto keskustelusta

Viimeinen osuus keskustelusta on tehdä yhteenveto keskustelun aikana sovituista toimenpiteistä sekä työyhteisölle sekä johdolle viestittävistä asioista.

Yhteenveto

Muistilista sovittujen toimenpiteiden seuraamiseen	Työyhteisölle ja johdolle viestittävät asiat

Olemme käyneet yllä olevan kehityskeskustelun

Paikka ja päivämäärä	
Työntekijän nimi	Esimiehen nimi
Työntekijän allekirjoitus	Esimiehen allekirjoitus
Keskustelussa sovittuihin asioihin palataan viimeistään, päivämäärä/ajankohta:	